

Budget: EDF et le double jeu de l'Etat actionnaire

On ne sait pas ce que réservera le projet de loi de finances 2025. Ni même ce que contiendrait un collectif budgétaire qui semble inévitable pour limiter le dérapage des comptes publics et tenter péniblement de rester dans les clous d'un déficit public de 5,1% du PIB cette année. En revanche, une mesure fait son chemin à Bercy. Celle de « taxer la rente des énergéticiens »,

dans le cadre d'un PLFR comme Bruno Le Maire l'a rappelé cette semaine devant les parlementaires. Pouvant laisser croire à un durcissement de la taxe sur les « superprofits » des géants de l'énergie comme TotalEnergies - qui ne rapporte d'ailleurs pas grand-chose -, la démarche ne peut que séduire à gauche comme à l'extrême droite. Cela n'a pourtant rien à voir.

L'idée est en effet de taxer les productions installées dans l'Hexagone générant plus de 260 térawattheures. Autrement dit, si Engie et TotalEnergies sont concernées, c'est essentiellement EDF, et son parc nucléaire, qui serait touché. Et de manière significative, puisque la taxe pourrait lui coûter près de 3 milliards d'euros. Devant une telle somme, les grands principes sur la né-

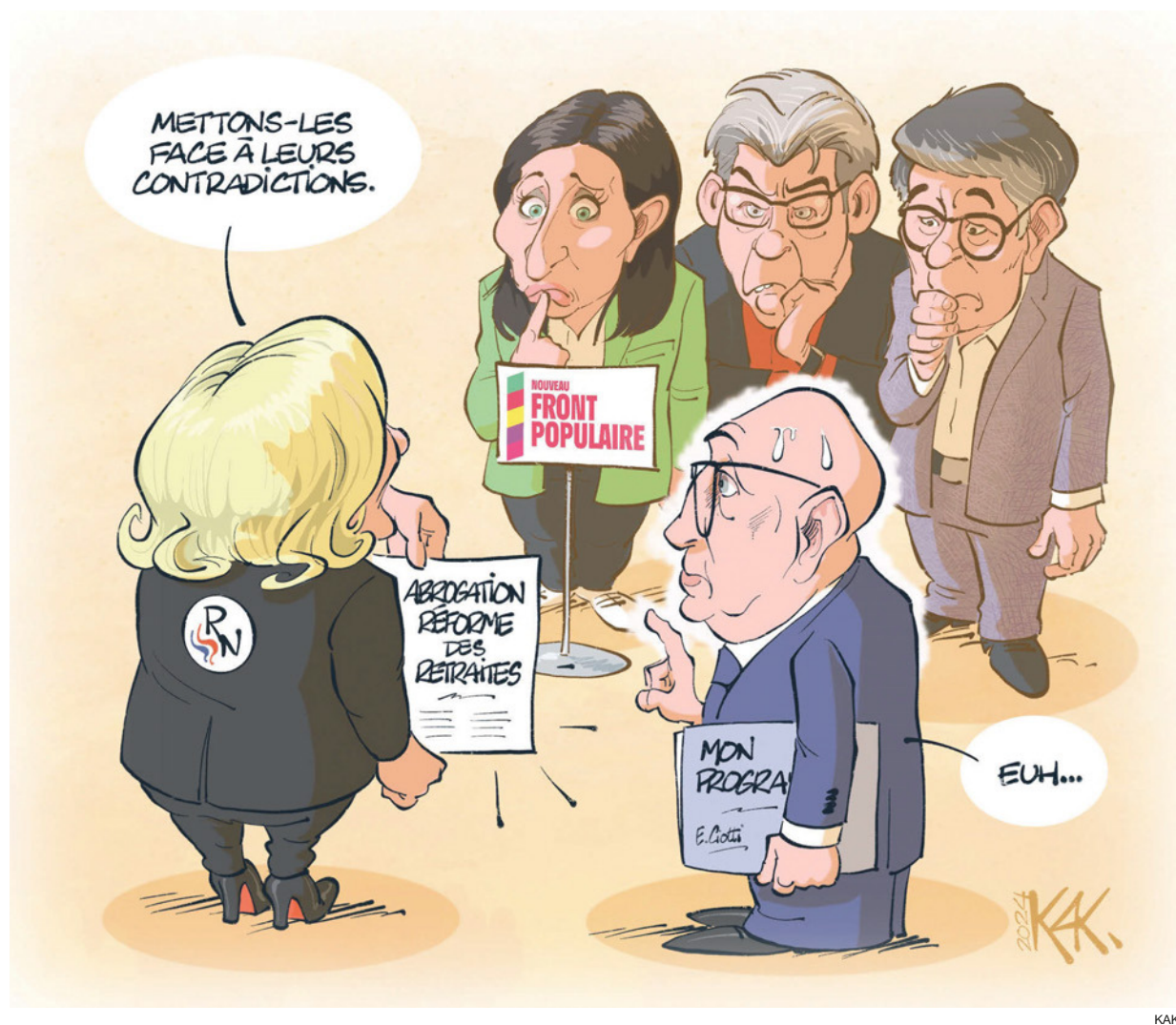
cessaire diminution des impôts de production et la compétitivité des énergies décarbonées ont donc vite été oubliés.

Faut-il voir dans cet opportunisme une énième illustration de la vision à courte vue de l'Etat actionnaire? L'efficacité et la stratégie des entreprises publiques sont, en effet, trop souvent fragilisées par l'interventionnisme de l'Etat et ses objectifs multiples et contradic-

toires. EDF en sait quelque chose quand on lui demande un jour de baisser ses prix pour protéger les Français et aider l'industrie française, puis, un autre, de dégager suffisamment d'argent pour investir une vingtaine de milliards d'euros par an pour la relance du nucléaire et la souveraineté énergétique française.

Fabrice Gliszczyński
@FGliszczyński

En inscrivant l'abrogation de la réforme à l'agenda de la rentrée, Marine Le Pen coince le NFP et gêne son allié Ciotti. Niche LFI, amendement au PLFSS... La gauche cherche la parade à tout prix



Retraites: le RN crée l'embarras général

Peau de banane

Le nouveau Premier ministre, Michel Barnier, a annoncé sur TF1, le 6 septembre, son intention d'« ouvrir le débat » en vue d'une « amélioration » de l'impopulaire réforme des retraites à 64 ans, **en prévenant qu'il ne remettrait pas « tout » en cause**. Mercredi soir, le RN a déposé sa proposition de loi visant à abroger la réforme des retraites, dont le contenu n'est pas encore dévoilé.

Nina Jackowski, Antoine Oberdorff et Marc Vignaud

LE RASSEMBLEMENT NATIONAL a défini sa cible. Ce sera la gauche. Si le parti a décidé, dès juillet, d'ériger en haut de sa niche parlementaire du 31 octobre une proposition de loi (PPL) pour abroger la réforme des retraites de 2023, elle a attendu la rentrée pour viser le cœur.

Marine Le Pen ne souhaite pas seulement revenir sur la réforme Macron, elle cible aussi la réforme Touraine. Elle défend le retour de l'âge légal de départ à 62 ans avec 42 annuités de cotisation. « Nous nous sommes demandé s'il fal-

Page 2

Le défi de ficher les militants anti-nucléaire

Retour à l'envoyeur

LE RÉSEAU « Sortir du nucléaire », Greenpeace et un collectif opposé à l'enfouissement des déchets radioactifs ont annoncé avoir saisi le Conseil d'Etat, avec d'autres organisations et membres de la société civile, pour demander l'annulation du décret créant le « traitement d'optimisation des données et informations d'intérêt nucléaire ».

Ce décret (2024-323), dans son article 1, explique que, au « titre de la protection des matières nucléaires, de leurs établisse-

ments, ouvrages, installations et des activités nucléaires, à l'exclusion de celles relevant de l'autorité du ministre de la Défense, contre tout acte de malveillance », le ministre de l'Intérieur est autorisé à créer un fichier. Celui-ci a pour finalité « de faciliter la collecte et l'analyse des informations relatives aux personnes impliquées dans des événements révélant un risque d'atteinte à la sécurité nucléaire en vue, le cas échéant, de leur diffusion aux autorités compétentes ». Si la liste d'informations est longue comme le bras, la notion d'événement révélant le risque d'atteinte à la sécurité nucléaire n'est pas vraiment définie par le décret.

« La liberté des antinucléaires d'exprimer leur désaccord ne constitue pas une menace pour la sécurité des centrales, mais l'est pour la politique pro-nucléaire d'Emmanuel Macron », estime Marion Rivet, du Réseau « Sortir du nucléaire ». La relance de la filière, qui prévoit la construction de 14 nouveaux réacteurs, explique sans doute la volonté de l'exécutif d'anticiper le maximum de difficultés. Il faut aller le plus vite possible afin d'essayer de rattraper le retard pris à cause des combats écologistes qui ont abouti aux décisions délétères de François Hollande.

Irène Inchauspé
@iinchausepe

Apple mise désormais sur l'Inde



SIPA PRESS

En y fabriquant sa nouvelle gamme, l'entreprise californienne a réduit ses coûts de 10%. L'entreprise à la pomme entreprend un virage stratégique, qui reflète son désir de diversifier ses chaînes d'approvisionnement dans un contexte géopolitique plus complexe et de faire des économies d'échelle.

Page 6

Wauquiez poussé par son camp dans les bras de Barnier

Ses troupes se pressent pour occuper le plus de place au sein du nouveau gouvernement **Page 3**

Gazole non routier: la Cour des comptes risque d'attiser la colère

Dans leur rapport, les sages de la rue Cambon regrettent la sous-fiscalisation de ce carburant **Page 4**

ARCTIQUE
JE RESSENS
LE FRISSON DES PREMIERS
EXPLORATEURS

LA DESTINATION, C'EST VOUS

PONANT
EXPLORATIONS

CROISIÈRE SECRETS DE LA MER DE BAFFIN
13 NUITS - EXPLOREZ SUR PONANT.COM

Contactez votre agent de voyage ou appelez le 04 91 16 16 27. Document non contractuel.
Droits réservés. ©PONANT - Marvin Kuhr. IMO13120040.

Retraites: le RN crée l’embarras général

|| | **Suite de la page 1**

lait consentir aux 43 annuités car les comptes se sont dégradés, mais Marine a arbitré », détaille un cadre. Le sérieux budgétaire ne vaut pas une promesse de campagne, et surtout un piège parlementaire. « La gauche n’aura aucune excuse pour ne pas voter notre texte », martèle sa plume, le député Thomas Ménagé.

Voilà le Nouveau Front populaire face à un dilemme dont il se serait bien passé. Il doit arbitrer entre deux mauvaises solutions : sacrifier son totem des 62 ans, ou bien s’asseoir sur le cordon sanitaire autour de l’extrême droite alors que les législatives anticipées ont ancré la force du front républicain.

Le cas de conscience s’est invité au séminaire de rentrée du groupe « Ecologiste et social ». « Une majorité penche pour ne pas ne voter le texte, mais le dilemme travaille tout le monde », admet le porte-parole du groupe, Benjamin Lucas. Une révolution. Voter de concert avec l’extrême droite n’aurait pas effleuré un seul esprit sous la précédente mandature. La vague bleue marine, amenant 126 députés, a ébranlé les certitudes. Avec eux, tout devient possible : l’abrogation de la réforme Macron, la censure du gouvernement Barnier.

« La priorité, c’est de dénoncer le piège tendu par le RN en mettant en avant leur imposture et leur double discours », plaide l’ex-insoumis purgé Alexis Corbière. Et ce, en rappelant l’absence des lepénistes lors des manifestations, les valse-hésitations de Jordan Bardella durant la campagne des législatives, ou encore la forte possibilité que l’abrogation du RN ne soit jamais inscrite à l’ordre du jour au Sénat.

« Mais ce sera difficile de laisser filer toute occasion d’abroger la réforme des retraites, reconnaît aussi Alexis Corbière. Les classes populaires ne comprendraient pas qu’on ne les soulage pas de deux années de travail supplémentaires ». Des prouesses en matière de pédagogie ne suffiront pas à contrer le récit lepéniste : « la gauche a privé les Français d’une avancée sociale par son sectarisme », diront-ils au RN.

« C’est délicat, difficile à expliquer aux électeurs, mais on le fera », tranche la députée écologiste de Paris, Sandrine Rousseau. Hors de question pour elle de laisser le parti à la flamme devenir le relais des aspirations des classes populaires. En mêlant ses voix à celles du RN, la coalition de gauche accélérerait « une phase, non pas de dédramatisation, mais de légitimation de leur agenda social », alerte sa collègue communiste Elsa Faucillon.

« **Carte blanche** ». Pris en porte-à-faux, les porte-drapeaux du NFP renvoient Marine Le Pen à ses propres incohérences : comment Eric Ciotti, nouvel allié du RN et chantre de la retraite à 65 ans, peut-il voter son texte ? Ses troupes sont embarrassées, s’épanchent sous couvert d’anonymat.

« Ce sera vote contre ou abstention », annonce un proche d’Eric Ciotti, précisant que le groupe a « carte blanche pour exprimer [ses] différences, sur ce sujet en particulier ». Tout de même, celui-ci ajoute une précaution : il leur faudra en rediscuter avec leurs nouveaux amis. Le Niçois passera justement une tête samedi au dîner de la rentrée parlementaire du RN. Il ne faudrait pas froisser leur relation naissante.

Car le sujet est explosif. « Il n’est pas dit que la réforme des retraites sera abrogée », avait soutenu Eric Ciotti, fin juin, interrogé sur l’hypothèse Bardella à Matignon. Ce dernier martelait l’exact inverse le jour même dans un entretien au Parisien, après avoir semé le doute parmi ses propres troupes sur le sujet. Les ennuis ne sont pas finis.

« J’espère convaincre les ciottistes de voter notre réforme des retraites », révèle un proche de Marine Le Pen. Ils sont nombreux à glisser que leurs alliés n’ont pas été élus pour maintenir cette réforme impopulaire et que tous veulent encourager les Français à travailler plus tôt. « Notre texte coûtera de l’argent, c’est certain, mais les ciottistes voient bien qu’une majorité se dégage dans l’hémicycle pour l’abrogation et que le rôle de l’Assemblée est d’aller dans le sens du peuple », avance un cadre.

Sauf que leurs partenaires estiment avoir pour priorité la réduction de la dette. « Le sujet des retraites est écrasé par l’échelle des périls. L’angoisse identitaire et le pouvoir d’achat sont plus importants », argue un lieutenant d’Eric Ciotti. Paradoxe de la situation, certains anticipent que les macronistes useront de l’obstruction lors de la niche, leur évitant ainsi d’étaler leurs divisions.

A gauche, il y a urgence à trouver la parade qui permettra de ne pas succomber au baiser de la mort du RN. Les quatre présidents de groupe du NFP souhaitent créer un cercle de réflexion pour bâtir une riposte commune. D’ores et déjà, le président LFI de la commission des Finances, Eric Coquerel dévoile à l’Opinion un fusil à trois coups.



SIPA PRESS

Marine Le Pen défend le retour de l’âge légal de départ à la retraite à 62 ans avec 42 annuités de cotisation.

Le premier pourrait finir en pétard mouillé. Il vise à profiter d’une session extraordinaire, désormais improbable, pour imposer une PPL déposée par LFI. L’Elysée n’ayant aucune intention d’offrir une tribune au NFP avant le 1er octobre, date d’ouverture de la session ordinaire, Eric Coquerel privilégie l’option B : faire le dos rond jusqu’à la niche parlementaire de LFI au mois de novembre pour rouvrir le dossier retraites.

Avantage : la recevabilité financière de la PPL dépendrait alors de la décision du bureau de l’Assemblée nationale, où le NFP dispose d’une majorité absolue. Inconvénient de taille, le Sénat pourrait bloquer la navette parlementaire. Rien ne l’obligerait alors à mettre le texte à son ordre du jour.

Vient l’option C : un amendement au projet de loi de finances de la sécurité sociale (PLFSS), véhicule utilisé par le gouvernement Borne pour faire passer sa réforme par 49.3, en mars 2023. C’est « le bon support » à en croire le socialiste Jérôme Guedj. A condition que cet amendement au PFLSS soit convenablement gagé. Car, contrairement à une PPL, c’est Yaël Braun-Pivet qui examinerait sa recevabilité financière au titre de l’article 40 de la Constitution. D’un œil certainement sévère. « L’article 40, ce n’est pas une science exacte, il y a des interprétations dans un sens ou dans l’autre », relativise l’insoumis Coquerel. Un gel du recul de l’âge, plutôt qu’une abrogation sèche, suffira-t-il à passer sous les fourches caudines du Perchoir ?

@Nina_Jacks
@A_Oberdorff
@mvignaud

Tribune « Attention au réveil de Cendrillon en cas d’abrogation de la réforme »

Par Bruno Chrétien, président de la Protection Sociale



Après la séquence réussie des Jeux olympiques, certains voudraient nous faire croire à la magie des contes comme celui de Cendrillon. Attention au réveil ! Ces dernières semaines de nombreux responsables politiques et syndicaux ont dit vouloir abroger la réforme des retraites. En clair, cela reviendrait à supprimer la réforme Borne adoptée en 2023 dont la principale mesure

« La conséquence immédiate sera une nouvelle dégradation de la note des agences de notation, entraînant l’augmentation des taux d’intérêt payés au titre des emprunts souscrits par votre pays »

est l’augmentation de deux ans de l’âge de départ à la retraite. Dans un pays qui, depuis plus d’une quarantaine d’années, encourage la réduction du temps de travail sous toutes

ces formes, ce projet d’abrogation ne peut que rencontrer un écho complaisant chez nombre de concitoyens.

Si elle devait être adoptée, la première des conséquences serait l’alourdissement de la situation financière déjà catastrophique de notre pays, aussi bien des retraites que du budget de l’Etat. Avec un déficit de l’Etat de plus de 20 % chaque année, une dette de près de 3 150 milliards d’euros et une procédure pour déficit excessif engagé par les instances européennes, la France ne peut plus s’autoriser ce genre de plaisanterie. C’est un peu comme si le cancre se permettait d’en rajouter le jour du conseil de classe devant statuer sur son sort.

Sur le plan financier, la conséquence immédiate de l’abrogation sera une nouvelle dégradation de la note des agences de notation, entraînant mécaniquement l’augmentation des taux d’intérêt payés au titre des emprunts souscrits par votre pays. Et seuls les enfants peuvent croire qu’une augmentation de la fiscalité des plus aisés résoudra le problème. Très vite ce seront tous les Français - et en particulier les classes moyennes - qui y seront de leurs poches.

Bonification. Mais d’autres conséquences inattendues surgiront dès le vote d’une éventuelle abrogation. En effet, n’oublions pas qu’un texte de loi est un compromis entre des positions distinctes. Or, en plus de l’augmentation de l’âge de départ, figurent dans la réforme Borne des mesures ayant amélioré les droits à la retraite de nombreux Français et sanctuarisé le rôle des partenaires sociaux dans la gestion des retraites complémentaires. Parmi les situations qui se posent, citons-en trois qui devront être tranchées immédiatement en cas d’abrogation.

1. L’acquisition de nouveaux droits à pension pour les personnes en cumul emploi retraite libéralisé. Avancée notable de la réforme Borne, les retraités ayant liquidé leur pension au taux plein et qui reprennent une activité génèrent désormais des droits supplémentaires avec leurs nouvelles cotisations. Que dira le nouveau gouvernement aux 550 000 Français en cumul emploi retraite, et qui perdront ainsi les droits supplémentaires pour lesquels ils avaient commencé à se constituer ?

2. La reconnaissance des familles nombreuses dans le calcul des droits à retraite de base des professions libérales. Jusqu’alors défavorisés par rapport aux autres catégories, les libéraux ayant eu trois enfants n’avaient pas le droit à la bonification de 10%. Depuis la réforme Borne, le problème est désormais réglé, ils sont alignés sur les autres profes-

« Le risque est d’entraîner de nombreux effets de bord probablement insoupçonnés dans l’esprit de ceux qui préconisent trop légèrement ce projet »

sions. Que dira le nouveau gouvernement aux professions libérales qui perçoivent cette bonification depuis la réforme ? Devront-ils l’abandonner et rembourser les sommes déjà perçues à ce titre ?

3. La sanctuarisation du rôle des partenaires sociaux. Pour la gestion des retraites complémentaires, les partenaires sociaux disposent d’une réelle marge de manœuvre dans le pilotage de leur régime, d’ailleurs mieux gérés que ceux pilotés par l’Etat. Avec le projet de retraite universelle, l’Etat avait tenté à plusieurs reprises de mettre la main sur les réserves de ces régimes complémentaires. Après moult rebondissements, la réforme Borne a sanctuarisé le rôle des partenaires sociaux. Avec l’abrogation de la réforme, quelle position tiendrait-on à l’égard des partenaires sociaux pour garantir leur autonomie ?

Au travers de ces trois exemples, on voit bien que ce projet d’abrogation n’a pas été étudié sérieusement. Il risquera d’entraîner de nombreux effets de bord probablement insoupçonnés dans l’esprit de ceux qui le préconisent trop légèrement. Soyons clairs, dans la situation financière catastrophique dans notre pays, prôner l’abrogation de la réforme des retraites revient à faire passer des citrouilles pour des carottes. Mais cette fois-ci le réveil de Cendrillon risque d’être violent car il n’y aura pas de bonne fée pour régler le problème comme par magie.

La gêne des syndicats face à l’initiative du parti de Le Pen

C’EST UN DILEMME pour le moins inconfortable. L’an dernier, les syndicats avaient fait descendre des millions de manifestants dans la rue contre la réforme des retraites, finalement imposée en ayant recours au 49.3. La recomposition de l’Assemblée et l’arrivée d’un nouveau gouvernement voient le retour inespéré de ce dossier sur la table. Sauf que le premier parti à soumettre au Parlement une proposition de loi pour abroger cette réforme est le RN, que plusieurs syndicats avaient aussi appelé à combattre, dans la rue et dans les urnes.

Le 16 avril, la secrétaire générale de la CFDT, Marylise Léon, celle de la CGT, Sophie Binet, et Dominique Corona, de l’Unsa, s’étaient réunis à Paris dans un colloque contre l’extrême droite aux côtés d’autres syndicats européens. Puis, au lendemain de l’annonce de la dissolution de l’Assemblée nationale par Emmanuel Macron, la CGT, la CFDT, l’Unsa, Solidaires et FSU appelaient à manifester le week-end suivant pour « combattre l’extrême droite ».

Instrumentalisation. Ces centrales sont aujourd’hui face à un dilemme. Faut-il se pincer le nez et soutenir cette proposition de loi, qui sera examinée dans l’hémicycle le 31 octobre lors de la niche parlementaire du parti à la flamme ? Ou est-il préférable d’ignorer cette initiative et renoncer à l’opportunité d’annuler une réforme maintes fois qualifiée d’injuste et violente ?

« C’est un problème que ce soit le RN qui dépose cette proposition de loi. Nous sommes résolument anti-RN, d’autant qu’ils n’ont pas arrêté de jouer un double jeu permanent sur cette question », lance Denis Gravouil, cadre cégétiste, faisant allusion à l’ambiguïté entretenue par l’extrême droite sur ses intentions pendant la campagne des législatives. S’il reconnaît que « c’est

une manœuvre politique qui ne plaît pas » à la centrale de Montreuil, la ligne ne semble pas, à ce jour, pleinement actée : « Je ne sais pas encore ce que nous ferons. Nous avons bien l’intention d’obtenir l’abrogation, mais pas forcément par la proposition de loi du RN ». Le cégétiste évoque la possibilité des députés d’agir par la voie d’amendements au projet de loi de financement de la Sécurité sociale, ou encore de voter une autre proposition de loi d’abrogation de la réforme de LFI qui sera examinée après celle du RN.

La CFDT, de son côté, s’en remet à Matignon. « Nous ferons tout pour que le dossier retraites ne soit pas asphyxié par son instrumentalisation par le RN, explique son numéro deux, Yvan Ricordeau. Ce débat mérite plus de discussions et de responsabilité qu’une simple niche parlementaire. Il faut suspendre le décalage de l’âge de départ et rouvrir les discussions. » La perspective d’un « débat » et d’une « amélioration » a été ouverte par Michel Barnier vendredi dernier, sans pour autant « tout remettre en cause ».

Ce choix de miser sur un dialogue avec le nouveau gouvernement fait « clairement » l’unanimité au sein de la CFDT, assure le syndicaliste, et est également partagé par l’Unsa. « Nous voulons que le gouvernement remette cette réforme sur le métier, mais nous voulons parler de l’âge légal de départ à la retraite », avance son secrétaire général adjoint, Dominique Corona.

Côté syndical, intégrer la possibilité de revoir les 64 ans à la baisse est - pour le moment - une condition à leur participation à ces échanges. Mais, en face, le patronat exige l’inverse... Les représentants des salariés attendent avec impatience le discours de politique générale du nouveau locataire de Matignon.

Sarah Spitz
@sarah_spritz

Si le chef de DR se montre exigeant quant à la participation de son camp au futur exécutif, ses troupes sont davantage pressées

Wauquiez poussé par son camp dans les bras de Barnier

Vite!

Après la rencontre des députés Ensemble pour la République mardi, puis de ceux du MoDem et du groupe Horizons mercredi, Michel Barnier s’est rendu aux journées parlementaires de son camp jeudi. **Le Premier ministre s’est vu garantir « la confiance » de sa famille politique.**

Dinah Cohen

ON A CONNU LA DROITE plus studieuse. Réunis jeudi à Aix-les-Bains puis Annecy en Haute-Savoie, pour leur rentrée parlementaire, députés et sénateurs de la Droite républicaine (DR) n’avaient pas vraiment envie de travailler. Il y a deux mois pourtant, ils s’attelaient avec assiduité à la rédaction de leur « pacte législatif », censé prouver leur rôle de groupe pivot dans une Assemblée nationale redessinée par la dissolution. La nomination de Michel Barnier à Matignon a renversé la table. Le soulagement d’avoir sauvé les meubles a laissé la place à un triomphalisme inespéré. Pourquoi faire des efforts quand on pense la partie gagnée ?

Le camp de Laurent Wauquiez a des fourmis dans les jambes. Voilà douze ans qu’il attend loin du pouvoir mais les dernières heures sont les plus longues. Mercredi soir, Véronique Louwagie n’a pas eu le temps d’ouvrir son Powerpoint consacré au budget que sa présentation s’est transformée en réunion de groupe. Le député Antoine Vermorel-Marques s’y est agacé qu’un flou soit encore entretenu sur la participation au futur gouvernement. Dans la foulée, le parti a finalement confirmé la visite de Michel Barnier le lendemain et déclaré, enfin, être « prêt à participer à un gouvernement ».

Malgré l’impatience, Laurent Wauquiez continue de faire valoir ses conditions. « Une vraie politique de droite sur les sujets que nous jugeons fondamentaux », une volonté de « rupture » et un refus de « prolonger le en même temps ».

Devant ses troupes, il loue aussi l’esprit de « responsabilité » de sa famille politique et critique le « cirque » des « tambouilles », deux mois après avoir scellé un accord avec Gabriel Attal pour se répartir la majorité des postes à l’Assemblée.

Qu’importe. Il faut au moins ça pour faire bonne figure. Persuadé que ce qui touche de près ou de loin à Emmanuel Macron est destiné à mourir, celui qui se pensait encore récemment maître du jeu a vu les règles lui échapper. Laurent Wauquiez doit se les réapproprier. Embrasser l’enthousiasme des siens, dont il vante « l’unité ». Répéter que la nomination de Michel Barnier, après l’échec des scénarios Cazeneuve et Bertrand, était souhaitable et souhaitée. « Je me suis impliqué très personnellement parce que Michel est un homme de valeur. (...) Il a toutes les qualités pour sortir le pays de l’impasse dans lequel il est », a même avancé l’él

Braquage. Voilà pour la mise en scène. Derrière le rideau, les costumes sont plus souples. Laurent Wauquiez lui-même doit opter pour la moins mauvaise option en fonction de ce qu’il pourra en tirer. Rester à l’Assemblée au risque de s’effacer, faute de pouvoir s’opposer à un gouvernement de son camp, ou s’impliquer dans une équipe - de préférence à Beauvau -, dont la durée de vie est incertaine ? Même ses proches ne savent pas répondre. La décision demeure en plus dans les mains de Michel Barnier, contraint de trouver un équilibre susceptible d’être fragilisé par une personnalité aussi clivante.

« Ce qui est terrible pour Wauquiez, c’est qu’il a eu le courage politique au mois de juin d’être candidat. Il y est allé seul, il a pris un coup d’avance et là tout rebat les cartes », résume un député DR.

Son destin n’est de toute façon plus la priorité partagée. À Annecy, les discussions de couloirs s’attardaient plus sur la composition du gouvernement que sur l’avenir de leur chef. Il faut choisir ses combats. Auteurs d’un braquage qu’ils n’ont pas commandité, les parlementaires sont prêts à travailler avec les macronistes s’ils ont au moins un tiers de l’équipe, et un à deux ministères régaliens. « Il ne faut pas être trop gourmand, on ne peut pas avoir tous les postes », reconnaît la députée Virginie Duby-Muller, de longue date disposée à un rapprochement avec le camp présidentiel. « Ce n’est pas parce qu’on ne mettra pas tout en place que ce sera un échec », complète sa collègue Véronique Louwagie. Les parlementaires ont aussi longuement



A Annecy, jeudi, **Michel Barnier** a reçu le soutien des Républicains.

débat du vocable de ce futur attelage. Une cohabitation ? Pas vraiment. Une coalition ? Surtout pas. « Un contrat de gouvernement », propose le député Vincent Jeanbrun. Tout cela relève en réalité de l’affichage. « Vu l’accueil que Michel Barnier a reçu, on ne peut pas vraiment dire qu’on a fixé des conditions », souriait en fin de journée un élu.

Si proche du but, au fond ce qui compte, c’est d’en être. Surtout quand il s’agit de « l’homme de la famille », comme le formule Bruno Retailleau. Si dure sur ses positions, la droite s’est en quelques jours découvert un talent pour l’adaptation.

@DinahCohen

L’homme fort de Bercy depuis sept ans a tiré sa révérence. Il laisse un bon bilan, assombri par le dérapage du déficit à partir de 2023

Les chantiers posthumes de Bruno Le Maire

Nouvelle ère

Remonté contre la dissolution, Bruno Le Maire n’en a pas moins remercié Emmanuel Macron de lui avoir « tendu la main » en 2017.

Marc Vignaud

APRÈS SEPT ANS à la tête du ministère de l’Economie et des Finances, Bruno Le Maire quitte la scène. Pour faire ses adieux, le ministre démissionnaire avait invité le ban et l’arrière-ban dans la cour de Bercy, seul endroit à même d’accueillir tous ses invités. Entouré de nombre de ses ministres délégués successifs depuis 2017, il s’est livré à une défense de son bilan tout en posant des jalons pour l’avenir de la France.

Venus applaudir Bruno Le Maire, on pouvait croiser, aux premiers rangs, le puissant secrétaire général adjoint de l’Elysée, Alexis Kohler, mais aussi l’ex-directeur de cabinet du ministre et ex-directeur général du Trésor, Emmanuel Moulin, devenu « dir cab » de Gabriel Attal à Matignon. Les deux hommes ont devisé avec Jérôme Fournel. L’ancien « dir cab » de Gérard Darmanin aux Comptes publics, puis de Bruno Le Maire, vient d’être propulsé au même poste auprès de Michel Barnier.

Dans son discours, Bruno Le Maire a fixé trois chantiers prioritaires. D’abord, l’augmentation des salaires, érigée en « grande question sociale des 25 prochaines années ». Comme il l’avait déjà écrit dans son dernier livre, l’ex-LR a répété que l’avenir passait par « la réduction des écarts entre salaire brut et salaire net, dans une refonte en profondeur de nos allègements de charges, par une remise à plat de notre modèle social ». Ce modèle social « ne peut plus être financé à titre principal par les contributions sur le travail ».

A long terme, celui qui va devenir prof, mais rester en France, souligne que l’augmentation des salaires ne pourra venir que d’une hausse de la productivité : autrement dit d’une hausse du niveau de formation et de la capacité du pays à se

Délégué général de l’Assemblée parlementaire de la Francophonie, l’él

Bruno Fuchs, le député qui a l’oreille des dirigeants africains

Influence

Michel Barnier nommé à Matignon, le mercato a débuté pour tous les ministères et les secrétariats d’Etat. Corapporteur de la Mission d’information sur les relations entre la France et l’Afrique en novembre 2023, le député MoDem du Haut-Rhin Bruno Fuchs suggère **la création d’un grand ministère des nouveaux partenariats et de l’Afrique**. Un poste taillé sur mesure...

Pascal Airault

QUAND IL N’EST PAS dans son fief mulhousien où à Paris pour les sessions de l’Assemblée nationale, il est la plupart du temps en Afrique. Député dans la 6^e circonscription du Haut-Rhin, Bruno Fuchs a une passion particulière pour ce continent, ses hommes et ses femmes.

Délégué général de l’Assemblée parlementaire de la Francophonie (APF), il multiplie les missions dans l’espace francophone. Le 20 août, il a pris la route pour se rendre à Kindia, en Basse Guinée, afin d’assister à un débat au sein de la classe politique sur le projet de nouvelle constitution porté par le président Doumbouya. Trois semaines plus tôt, il était à Nouakchott pour l’investiture du président Ghazouani.

Et en avril, il était le seul politique français présent à celle de Bassirou Diomaye Faye, le nouveau président sénégalais. On le voit sur les photos en grande conversation avec Ousmane Sonko, le nouveau Premier ministre du pays, qui n’a pas toujours été très tendre avec Paris.

Quand un chef d’Etat africain passe dans la capitale, il est rare qu’il ne soit pas reçu à son



Bruno Fuchs est en contact avec les juntas au Mali, au Niger et au Burkina Faso.

hôtel. Il a rencontré quatre fois le général Oligui ces derniers mois, le président du Gabon. L’APF est l’une des rares organisations à ne pas avoir condamné le putsch d’août 2023. Ce qui lui a rapidement permis d’envoyer une mission pour donner une chance à la transition. « Il devrait y avoir un scrutin présidentiel d’ici la fin de l’année », se réjouit Bruno Fuchs.

Le député centriste est aussi l’un des derniers liens entre la France et les juntas au Mali, au Burkina Faso et au Niger. Il peut faire faire passer des messages aux militaires au pouvoir qui ne se privent pas, non plus, de l’utiliser dans l’autre sens. Ce qui lui vaut des critiques.

Ses détracteurs le qualifient de nouvel émissaire parallèle de la Francafrrique et de supporter des régimes putschistes, lui se voit comme un trait d’union entre les différents acteurs. « Lors de mes déplacements, je ne rencontre pas que les dirigeants, se défend le député. Je vois les opposants, les représentants de la société civile, les influenceurs et sportifs comme Didier Drogba ou Samuel Eto’o. A l’APF, on parle avec tout le monde et on cherche des solutions pratiques aux crises. En ce moment, nous tentons de convaincre les présidents de l’Alliance des Etats du Sahel [Ndlr : l’AES, composée du Mali, du Burkina Faso et du Niger] de ne pas couper les ponts avec la Communauté économique des Etats de l’Afrique de l’Ouest. Nous avons aussi organisé cet été des rencontres entre parlementaires rwandais et congolais afin d’apaiser les tensions entre les deux pays. »

Carnet d’adresses. Plusieurs personnalités, dont François Bayrou, ont milité dans le passé pour qu’il devienne ministre. « Bruno Fuchs a un large carnet d’adresses en Afrique, confie Marc Bousquet, consultant électoral. Il sait aussi s’appuyer sur le réseau humaniste et fraternel qui compte dans les milieux des décideurs. C’est un des rares politiques de la majorité à comprendre les évolutions en cours sur le continent. »

Père de trois enfants, cet ancien champion du Haut-Rhin au 110 m haies a mis la première fois les pieds en Afrique en 1989 en tant qu’envoyé spécial de TFI pour couvrir les affrontements entre Maures et populations noires autochtones au Sénégal. Il a ensuite sillonné la Casamance avant de découvrir la Guinée, le Maroc, la Côte d’Ivoire.

En 2008, il quitte le journalisme et rachète Image et Stratégie, l’agence de communication de Thierry Saussez. Dans son portefeuille, plusieurs clients africains dont certains ont aujourd’hui des postes importants. C’est le cas de l’ancien ministre Mary Teuw Niane, actuel directeur de cabinet de Bassirou Diomaye Faye.

Bruno Fuchs siège à la Commission des affaires étrangères et dans plusieurs groupes d’amitié avec l’Afrique. Il a coécrit l’année dernière avec sa collègue Michèle Tabarot un rapport critique sur la politique africaine de la France. Selon lui, il faut redéfinir l’offre stratégique française et européenne, donner plus de moyens à la Francophonie pour influencer positivement la relation.

Il suggère d’arrêter la politique de double standard sur les questions démocratiques et de se départir de comportements paternalistes, de faciliter l’octroi de visas pour les étudiants, les artistes, les chefs d’entreprise. Et conseille d’achever la réforme du Franc CFA, un irritant, de réinvestir dans la recherche et le renseignement, de créer une filière Afrique au Quai d’Orsay pour valoriser les carrières des diplomates. Il prône enfin la création d’un grand ministère des nouveaux partenariats et de l’Afrique. Un poste taillé sur mesure...

@P_Airault

Dans un rapport sur la taxation de l'énergie, les sages de la rue Cambon déplorent la sous-fiscalisation du carburant agricole

Gazole non routier: la Cour des comptes souffle sur les braises

Etincelle

La Cour des comptes a publié, le 6 septembre 2024, un rapport intitulé « la place de la fiscalité de l'énergie dans la politique énergétique et climatique française ». Il incite à remettre à plat le dispositif de taxes, jugé inéquitable - il repose beaucoup trop sur les ménages-, insuffisamment optimisé sur le plan comptable et surtout... inefficace du point de vue de la stratégie de décarbonation.

Emmanuelle Ducros

« ILS ONT DÉCIDÉ D'ATTISER la colère ? C'est à croire qu'ils ont envie de nous revoir encore plus vite dehors ! s'indigne Véronique le Floc'h, la patronne du syndicat Coordination rurale. C'est de l'incertitude sur la taxation des carburants agricoles que sont parties les grandes manif en Allemagne, en Roumanie, avant la France. Y toucher, ce serait un casus belli. » Un court encadré, caché dans le rapport de 150 pages de la Cour des comptes sur la taxation de l'énergie, fait fulminer le monde agricole. Les rédacteurs du texte font du gazole non routier (GNR), ce carburant rouge détaxé, le symbole des « tentatives infructueuses de réduction des dépenses fiscales » par l'Etat. Un de ces cas où « la suppression de dépenses fiscales pourtant recommandées du fait de leur caractère défavorable sur l'environnement n'est pas intervenue, malgré les dispositions législatives adoptées en ce sens ».

Le texte liste comment, de pressions catégorielles en difficultés économiques sectorielles, le GNR a échappé depuis plusieurs années à la révision de sa détaxe. « In fine, la loi de finances initiale pour 2024 ne prévoit pas la fin de la dépense fiscale, mais une sortie progressive de celle-ci d'ici à 2030 » pour le BTP, écrit la Cour des comptes.

@emma_ducros

Le crowdfunding, un système qui permet aux particuliers de prêter directement aux promoteurs, subit de sérieuses secousses

Le financement participatif immobilier ébranlé par la crise

Tour de Pise

Les chiffres font tourner la tête. Neuf milliards d'euros levés en neuf ans, 157 535 projets financés pour la seule année 2023, 6 400 euros de contribution moyenne par investisseur, 7,7% de taux de rendement annuel moyen... Le crowdfunding ou financement participatif plaît aux épargnants. **Las, ceux qui ont investi dans l'immobilier sont aujourd'hui en train de déchanter.**

Sandra Mathorel

550 000 EUROS FINANCÉS en trente secondes. Ce jeudi 12 septembre, le projet de résidence hôtelière située à Biscarrosse de l'entreprise Harvey immobilier, cofondée par le judoka David Douillet, s'est bouclé à la vitesse de l'éclair sur la plateforme Bricks.co. Les 1196 « brickers » - des particuliers - qui y ont investi attendaient manifestement de pied ferme l'ouverture de la collecte derrière leur écran. Mais qu'ont-ils fait précisément ? Il s'agit de crowdfunding, ou financement participatif, un placement 2.0 qui rencontre un succès fou auprès des épargnants depuis son arrivée en France en 2015. Pour les entreprises, il est devenu un canal intéressant pour lever des fonds sans passer forcément par la case banque.

Déconvenues. Il est une branche en particulier qui séduit beaucoup : le crowdfunding immobilier, qui permet à tout un chacun de prêter de l'argent à un promoteur, en échange d'intérêts très confortables. Mais, après des premières années euphoriques, il se heurte aujourd'hui à la crise actuelle du bâtiment et pourrait générer de sérieuses déconvenues.

Sur le papier, la recette est simple. Pour boucler son projet - construire des logements neufs

Le monde agricole, lui, y échappe encore. En janvier dernier, en pleine crise des tracteurs, le Gouvernement avait renoncé à rehausser les taxes sur le GNR agricole de 3 centimes par an jusqu'en 2030. Le carburant est finalement resté assujéti à une taxe réduite de 3,86 centimes par litre, le taux normal étant de 24,81 centimes. Désormais, les agriculteurs le paient moins d'un euro au litre. Il en coûte 1,4 milliard par an à l'Etat.

Pas d'alternative. « Il n'est pas question d'y revenir, vu le contexte de colère rurale, explique Arnaud Rousseau, le patron de la FNSEA. C'est un élément de compétitivité de notre agriculture, qui en manque tant. » Les arguments « verts » pour une taxation plus élevée du GNR ne tiennent pas, selon lui : « Nous n'avons pas d'alternative écologique disponible. Les tracteurs de 200 CV ne peuvent pas utiliser une énergie plus propre, les moteurs électriques sont encore inopérants. Notre objectif est de consommer de moins en moins de ce GNR. »

Une des solutions pourrait être qu'il intègre une plus grande part de biocarburants, ce qui ferait à la fois baisser son bilan carbone, les émissions de GES et de particules. On sait techniquement monter à 30%. Mais pour l'heure, on manque de volumes pour satisfaire des demandes qui viennent de tous les secteurs. C'est à la fiscalité de la production de biocarburants qu'il faut réfléchir, pour la rendre plus attrayante.

Véronique le Floch', elle, avance une autre piste pour combler le manque à gagner fiscal pour l'Etat. « Si on veut vraiment promouvoir une fiscalité de l'énergie qui favorise la décarbonation, plutôt que de faire des économies sur le dos de ceux qui produisent en France une nourriture locale, étudions la taxation des carburants nécessaires à l'importation de biens agricoles, via une taxe carbone. Pour l'instant, ils échappent à toute fiscalité locale. »

ou réhabiliter un bien existant -, le promoteur fait appel aux bas de laine des particuliers via des plateformes Internet dédiées, telles Bricks.co, mais aussi Anaxaho, Homunity, etc. Ces derniers interviennent lorsque le constructeur a déjà obtenu la plus grande partie de ses crédits. Parfois, les premiers coups de pelle ont même été donnés. Dans 75% des cas, les projets concernent de l'habitat résidentiel. Les tickets d'entrée sont minimes, dès 10 euros, ce qui a largement contribué au succès du crowdfunding immobilier. Et les intérêts généreux : 10,3% annuels bruts selon le baromètre du crowdfunding en France établi par Mazars pour l'association professionnelle Financement participatif France. L'investisseur récupère ensuite son capital à la fin du projet, au bout de vingt-deux mois en moyenne, quand les logements ont été vendus.

La lune de miel semble toutefois terminée. Autorisations de chantiers en berne, réservations de logements en chute de 39% sur un an, retrait d'opérations faute de ventes... La crise de la promotion impacte fatalement les placements spécialisés dans la pierre. Entre 20 et 25% des projets immobiliers passés par le crowdfunding accusent désormais des retards de débouclage de plus de six mois, révèle le baromètre. Pire, la hausse des procédures collectives représente aujourd'hui 2 à 4% des projets, contre moins de 1% il y a peu. Certaines opérations de financement participatif sont classées « en défaut » peu après le bouclage de la collecte. Un petit promoteur des Yvelines, DMVIP a ainsi été placé sous procédure collective par le tribunal de commerce de Nanterre en août 2023... deux semaines seulement après avoir bouclé son opération de souscriptions. « C'est catastrophique, déplore Julien. J'ai souscrit à quinze opérations et seules deux payent encore les coupons ». Quant au capital, il a peu de chance d'en revoir un jour la couleur.

Le cercle des initiés

Le signal fort envoyé par UniCredit

La chronique de Alexandre Garabedian

UNICREDIT SECoue LE COCOTIER BANCAIRE EUROPÉEN

Mario Draghi veut des banques plus puissantes en Europe, son compatriote Andrea Orcel le prend au mot. Le patron d'UniCredit vient de rafler 9% de Commerzbank pour en devenir le deuxième actionnaire, et évoque désormais une prise de contrôle. La banque italienne a racheté la moitié de sa participation lors d'enchères menées par l'Etat fédéral, qui a encore vocation à céder les 12% du capital qui lui restent, et a acquis l'autre sans éveiller l'attention du marché. L'offensive est une demi-surprise. Le groupe avait déjà, à plusieurs reprises, envisagé un rapprochement avec celle qui se présente comme la « banque du Mittelstand », mais s'était heurté à l'opposition politique des Allemands. En passant cette fois des intentions aux actes, il promet quelques maux de tête aux membres de la coalition brinquebalante qui gère les affaires à Berlin.

Il est en effet plus difficile, en 2024, de prendre l'Italie et UniCredit de haut. Profitant du recentrage opéré par son prédécesseur, Jean-Pierre Mestier, puis de la manne de la remontée des taux, Andrea Orcel a transformé sa banque en machine à cash. Ses profits ont été recyclés en dividendes et rachats d'actions pour en faire l'une des plus belles his-

toires boursières des trois dernières années. Le groupe dispose désormais d'un trésor de guerre évalué entre 6 et 7 milliards d'euros, et d'une monnaie d'échange appréciable : il vaut en Bourse plus d'une fois ses fonds propres, une rareté en Europe, contre 0,6 fois pour Commerzbank. Il sert déjà les entreprises et les ménages allemands grâce à HypoVereinsbank, une présence locale qui, en cas de fusion avec la « banque du Mittelstand », lui offrirait les synergies si difficiles à trouver dans les mariages bancaires transfrontières.

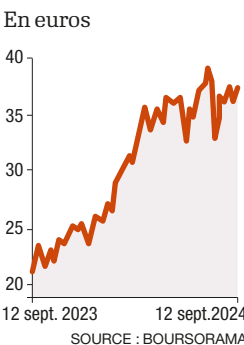
Andrea Orcel avait toutes les raisons de secouer le cocotier d'un secteur bancaire européen en mal de consolidation. Son fort caractère ne gâte rien. Dans une autre vie, il fut un banquier d'affaires de haut vol, consultant le meilleur comme le pire - le rachat et le dépeçage d'ABN Amro juste avant le début de la crise financière. L'époque a changé, pas l'ego, et de BNP Paribas à Deutsche Bank en passant par le marché italien, l'initiative du bouillant dirigeant aura des répercussions chez tous ses grands concurrents.

UBISOFT BLOQUE LE JEU BOURSIER

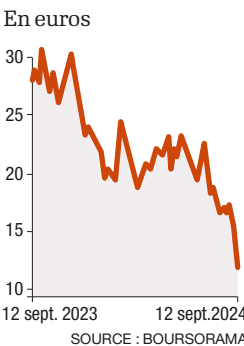
Bratislava, son pont sur le Danube, son château et son fonds spéculatif. Le méconnu AJ Investments vient de se lancer à l'assaut de la citadelle Ubisoft, dont le fonds slovaque se dit actionnaire depuis début 2023. Le moment est bien choisi. Le leader français des jeux vidéo sortira le 23 septembre du plus large indice boursier européen, le Stoxx 600, qui l'a éjecté en raison d'un parcours médiocre. Tombée sous les 12 euros, l'action a perdu la moitié de sa valeur cette année et affiche une forte décote par rapport à des concurrents américains tels qu'Electronic Arts. Le champion tricolore

paie des résultats commerciaux et financiers inférieurs aux attentes et des retards dans le développement de ses jeux. Quant à son

Cours d'UniCredit



Cours d'Ubisoft



dernier-né, *Star Wars Outlaws*, il a reçu un accueil mitigé des gamers lors de son lancement fin août.

Le fonds activiste, qui a déjà tâté du jeu vidéo chez Activision Blizzard, réclame un changement de dirigeants, des réductions de coûts et surtout un retrait de cote ou une vente du groupe. Les fondateurs de l'éditeur, les frères Guillemot, ont réussi à repousser il y a quelques années une tentative de prise de contrôle de la part de Vivendi. Puis ils ont raffermi leur position au capital grâce au géant chinois Tencent, entré il y a deux ans dans la holding familiale. L'opération avait valorisé le titre Ubisoft à 80 euros, mais n'a servi qu'à supprimer la prime spéculative dont il bénéficiait. Le créateur d'*Assassin's Creed* a échappé à la vague de consolidation qui a balayé l'industrie depuis, sans que les actionnaires minoritaires s'y retrouvent. On comprend que certains gros joueurs soient tentés de dire game over.

ELIS TENTÉ PAR LE PRESTIGE DE L'UNIFORME

Nettoyage à sec pour les actionnaires d'Elis. Le groupe de blanchisserie industrielle a vu son titre plonger de 15% à Paris après avoir confirmé qu'il lorgnait Vestis, le numéro deux américain des uniformes professionnels. Le voilà désormais lancé dans un tour de piste de deux semaines auprès des investisseurs, pour s'efforcer de les rassurer sur sa discipline financière sans obérer ses marges de manœuvre.

Traverser l'Atlantique constitue un mouvement naturel pour des entreprises françaises en quête de croissance. Le marché américain pèse 45 milliards de dollars, selon les analystes de JPMorgan, le double de son équivalent européen. Vestis, à la peine cette année en Bourse, n'en détient que 5%. Mais avaler un morceau qui pèse le tiers de la capitalisation d'Elis alourdirait l'endettement du groupe et n'offre pas de synergies immédiates. De quoi décourager les plus solides appétits. Un rachat n'irait probablement pas sans augmentation de capital dilutive.

Soutenu dans ses ambitions par Bpifrance et un fonds de pension canadien, Elis est rompu aux acquisitions, plus de 80 en quinze ans. Celle du britannique Berendsen, en 2017, pour environ 2,5 milliards d'euros, se révèle aujourd'hui comme une réussite, mais elle avait aussi supposé à l'époque un saut quantique et refroidi les actionnaires. Ceux-ci n'ont retrouvé que cet été les niveaux de cours atteints il y a sept ans, après avoir enduré entretemps le choc du Covid. Si l'intérêt pour Vestis se concrétise, la digestion de l'opération risque d'être longue.

COUCHE-TARD RÉVEILLE LA BOURSE JAPONAISE

C'est une bataille lointaine, mais qui pourrait redessiner le paysage de la Bourse de Tokyo pour les dix prochaines années. Le distributeur canadien Alimentation Couche-Tard s'est lancé à l'assaut de son concurrent nippon Seven & i, plus connu pour sa chaîne de commerces de proximité 7 Eleven, une institution au Japon. Une première offre du groupe québécois, de 38 milliards de dollars, a été prestement rejetée par la cible. Celle-ci se dit néanmoins disposée à étudier une proposition plus généreuse, qui ne devrait pas tarder à arriver sur la table. Le caractère très international de Seven & i, qui réalise les trois quarts de son activité hors de l'archipel, et son médiocre parcours boursier rendent légitime l'idée d'un rachat.

Ce changement de ton dénote dans un pays hostile à toute prise de contrôle des fleurons nationaux par des entreprises étrangères. Les sociétés cotées du cru ont longtemps placé l'intérêt des actionnaires au dernier rang de leurs préoccupations, derrière celui des autres parties prenantes. La donne a commencé à changer il y a quelques années, lorsque Tokyo a adopté des réformes pour rapprocher les pratiques de gouvernance locales des standards internationaux. Ces premiers efforts, encore parcellaires, ont contribué au regain d'intérêt récent des investisseurs étrangers pour les actions japonaises. Si Couche-Tard croque 7 Eleven, le capitalisme à la japonaise franchira une sacrée marche, ouvrant la voie à d'autres grandes opérations de fusions et acquisitions. Un comble quand on se souvient que Bercy avait en 2021 interdit au groupe canadien de racheter Carrefour, au nom de la sécurité alimentaire de la France...

@GarabedianAlex

L'AGEFI

Retrouvez toutes nos chroniques sur [lopinion.fr](https://www.lopinion.fr)

16 ANS
GROUPE SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Dédier des experts aux chefs d'entreprise, voilà comment on fait grandir vos idées.

Nos banquiers en centres d'affaires ainsi que nos différents experts (stratégie immobilière, banque privée et banque d'investissement) vous accompagnent dans les moments clés du développement de votre entreprise et de votre patrimoine.



Rendez-vous sur entreprises.sg.fr/sg-entrepreneurs

Société Générale, S.A. au capital de 1 015 044 435 € - 552 120 222 RCS Paris - Siège social : 29, bd Haussmann, 75009 Paris. Intermédiaire en assurance, dûment enregistré à l'ORIAS sous le n° 07 022 493 (www.orias.fr). SG est une marque de Société Générale. Crédit photo : Manu Fauque. Septembre 2024.

En fabriquant sa nouvelle gamme en Inde, l’entreprise californienne a réduit ses coûts de 10 %. Près d’un quart de la production totale de ses smartphones devrait y être localisé d’ici à la fin 2025

Avec l’iPhone 16 « made in India », Apple tourne le dos à la Chine

Délocalisation

Selon Counterpoint, **les marques chinoises Xiaomi et Vivo avec une part de marché respective de 19% dominent le marché indien des smartphones** devant le coréen Samsung (17%) et l’autre chinois Oppo. En termes de valeur, c’est Samsung qui est en tête devant Vivo et Apple.

Claude Leblanc

JUSQUE TRÈS RÉCEMMENT, sur les emballages des iPhones figurait la mention : « Conçu par Apple en Californie, assemblé en Chine ». Désormais, ces smartphones, du moins la nouvelle série des iPhones 16 dont les pré-commandes débutent en France ce vendredi seront produits en Inde.

Un an après avoir testé les lignes d’assemblage indiennes avec une partie de ses iPhones 15, l’entreprise à la pomme entreprend un virage stratégique sans précédent, qui reflète son désir à la fois de diversifier ses chaînes d’approvisionnement dans un contexte géopolitique plus complexe et de faire des économies d’échelle. Depuis que les relations entre les Washington et Pékin se sont détériorées, compliquant les affaires des entreprises étrangères installées en Chine, Apple, à l’instar d’autres entreprises qui y avaient établi leur production, a réfléchi à une délocalisation dans d’autres pays avec son principal partenaire, le taïwanais Foxconn. Celui-ci a investi 1,5 milliard de dollars dans son usine du Tamil Nadu, au sud de l’Inde.

Des entreprises indiennes participent également à cette opération inédite. Il s’agit de Pegatron et du groupe Tata qui ont également formé une partie de leurs ouvriers pour s’assurer que le processus de production répond aux normes de qualité du géant californien.

Subventions. Le passage de la production en Inde devrait lui permettre de réduire ses coûts de 10%. Toutefois, le prix de détail des appareils ne baissera pas d’autant en raison des taxes et des coûts des composants.

D’autres entreprises comme Microsoft et Amazon ont aussi délocalisé une partie de

leurs lignes de production en Inde, respectivement pour la Xbox et la Fire TV, participant ainsi à la politique d’industrialisation « Make in India » lancée par Narendra Modi après son arrivée au pouvoir en 2014.

Le gouvernement indien a offert de généreuses subventions aux partenaires de fabrication d’Apple pour qu’ils construisent des usines dans le pays. Ces subventions comprennent un système d’« incitations liées à la production » (Production Linked Incentive, PLI), qui permet aux sous-traitants comme Foxconn de recevoir des paiements annuels basés sur les revenus pendant une période pouvant aller jusqu’à cinq ans, ce qui permet d’atténuer les coûts fixes, massifs, liés à la construction de nouvelles usines. Le programme a débuté en 2020 et prévoit le versement de 20 milliards de dollars sur cinq ans.

Selon le cabinet d’études de marché Canalys, Apple a produit près de 15 millions d’iPhones en Inde en 2022, puis 25 millions l’année dernière, soit environ 12% de tous les téléphones produits. Au cours du premier se-



Tim Cook (à droite), lors de l’ouverture du deuxième Apple Store à New Delhi, en Inde, le 20 avril 2023.

mestre 2024, Apple en a déjà produit au moins 18 millions. D’ici à la fin de 2025, l’Inde devrait représenter près d’un quart de la production totale d’iPhones.

Même si une très large majorité des smartphones produits sur le territoire indien sera exportée vers les marchés européens et américains, le renforcement de sa présence en Inde pourrait lui permettre de conquérir des parts de marché dans ce pays. Les tensions frontalières entre New Delhi et Pékin avaient en effet conduit le gouvernement indien à imposer des droits de douane élevés sur les produits électroniques venus de Chine, y compris les iPhones.

Porte-à-faux. Depuis qu’Apple a accru sa production de téléphones en Inde, ses ventes ont bondi. Au cours de l’année fiscale 2023-2024 qui s’est achevée fin mars, elles ont crû de 33% par rapport à la période précédente. Après sa rencontre avec Narendra Modi, en juin 2023, Tim Cook, le patron d’Apple, avait déclaré que l’Inde représentait une « énorme opportunité ».

Reste que le nouveau choix stratégique fait par l’entreprise californienne pourrait la placer en porte-à-faux avec la Chine : en mars, lors de son passage à Shanghai, il affirmait qu’il n’y avait « pas de chaîne d’approvisionnement dans le monde qui soit plus cruciale pour nous que la Chine ».

A quelques jours du lancement du nouvel iPhone 16 qui sera donc produit en Inde, il a voulu adresser un message aux Chinois dans une vidéo qui a largement circulé sur les réseaux sociaux, en rappelant que leur pays reste important en raison de « la quantité de compétences en un seul endroit et du type de compétences ».

Cela suffira-t-il à inciter les consommateurs chinois à choisir le nouvel iPhone « made in India » ? Le patriotisme les incite aujourd’hui à privilégier les marques nationales comme en témoignent les plus de 3 millions de réservations pour le nouveau Huawei Mate XT, le premier smartphone pliable en trois parties, dont le prix est de 20 000 yuans (2 550 euros), soit deux fois celui de l’iPhone 16.

@japonline

Le Premier ministre britannique ne remet pas en cause la gratuité du système de santé et exclut des hausses d’impôts pour le réformer

Pour sauver l’hôpital public, Keir Starmer mise sur les soins de proximité et le numérique

Ordonnance

Un rapport de près de 150 pages a été publié mercredi sur la dégradation du National Health Service (NHS). **Très alarmantes, ses conclusions ne sont toutefois pas une surprise**, les indices de satisfactions de la population sur la qualité des soins étant à leur plus bas.

Chloé Goudenhooff (à Londres)

ENTRE LES MILLIONS de patients en attente de traitements et l’impossibilité de voir un médecin, les Britanniques savent que leur service de santé (NHS) est quasi à l’agonie. Mais le rapport gouvernemental publié jeudi a permis d’évaluer et chiffrer l’ampleur du problème pour l’Angleterre.

L’attente dans les services d’urgences serait à l’origine de 14 000 décès supplémentaires par an. Pour ce qui est du traitement des cancers, l’Angleterre a des taux de mortalité plus élevés que d’autres pays similaires. Lord Ara Darzi, qui a rédigé le rapport, s’est dit « choqué » non seulement par l’état du NHS, mais aussi par la dégradation du niveau de santé de la population. Si l’espérance de vie des Britanniques a augmenté dans les années 2000, cette donnée a atteint un plateau dans les années 2010, avant de diminuer pendant la pandémie de Covid-19. « Elle a recommencé à augmenter aujourd’hui », précise Ara Darzi. Mais la proportion absolue et relative de notre vie passée en mauvaise santé a augmenté. »

La pandémie a ajouté une indéniable pres-

sion sur les capacités du service de santé, mais deux autres chocs ont affecté le système en quinze ans : l’austérité imposée par les conservateurs depuis 2010 et « la confusion créée par une réorganisation du système du haut vers le bas », précise Lord Darzi. Selon le rapport, le manque d’investissement a entraîné un retard de plusieurs dizaines de milliards de livres par rapport à d’autres pays équivalents.

Productivité. A ce manque de finances, s’est ajouté le problème de l’allocation des ressources. Les hôpitaux ont été privilégiés au détriment des services de soins primaires (médecins traitants, services de santé de proximité...). En conséquence, les patients qui devaient être suivis dans des centres de soins près de chez eux sont allés dans des hôpitaux déjà à

Des mesures qui « ne seront pas appréciées de tout le monde », comme sur le tabac, l’alimentation ou les modes de vie, sont attendues

saturation. 13% des lits du NHS sont par exemple occupés par des personnes qui sont en attente de place dans d’autres établissements plus adaptés à leur pathologie. Le manque de financement orienté a aussi entraîné une baisse de la productivité. Alors que les effectifs hospitaliers se sont

accrus de 17% entre 2019 et 2023, le nombre de rendez-vous, d’opérations et de procédures n’a pas suivi le même rythme.

Face à l’ampleur du problème, le Premier ministre a promis des réformes mais sans hausse d’impôts. Pour le travailliste, il n’est pas question non plus de remettre en cause le statut public du service, ni sa gratuité. Le cœur de la transformation portera en revanche sur la numérisation du NHS, qu’il s’agisse de l’usage de la technologie pour effectuer les soins que pour le suivi des patients. Keir Starmer a aussi exprimé sa volonté de transférer les soins vers les services de proximité pour désengorger les hôpitaux, conformément aux suggestions du rapport. Enfin, il souhaite travailler sur la prévention. Outre des propositions déjà connues comme des contrôles de santé sur les lieux de travail ou chez les dentistes et les opticiens, il a annoncé des mesures qui « ne seront pas appréciées de tout le monde », comme sur le tabac, l’alimentation ou les modes de vie.

Julian Hartley, le directeur général de NHS Providers, estime que ces réformes vont dans le bon sens. Mais selon lui, elles devront « aller de pair avec un financement et des investissements durables, avec la fin des pénuries chroniques de main-d’œuvre et d’avantage d’investissements en capital pour stimuler la productivité et répondre à la demande croissante ». Keir Starmer s’est donné dix ans pour remettre sur pied le NHS. L’une des clés de succès sera aussi d’y arriver sans affecter les finances publiques, comme promis.

@chloegouden

Pro-LGBT, pro-migrants... Rachele et Alessandra prennent leurs distances avec l’extrême droite

Le virage progressiste des petites-filles de Mussolini

Métamorphose

Rachele et Alessandra, filles de Romano, quatrième fils du Duce, figures de la droite depuis leur jeunesse, sont aujourd’hui les protagonistes d’un tournant modéré **difficilement imaginable il y a encore dix ans.**

Francesco Maselli (à Rome)

« SUR LES DROITS CIVIQUES, notre gouvernement est en retard par rapport à notre société et très en retard par rapport à l’Europe. J’ai entendu des choses incroyables sur l’avortement, et c’est absurde qu’il n’y a pas, pour un des deux parents homosexuels, la possibilité de reconnaître son fils ! » Ce ne sont pas là les mots d’une activiste de gauche, mais une déclaration d’Alessandra Mussolini, petite-fille du Duce, désormais grande défenseuse de la cause LGBT en Italie. C’est peut-être surprenant, mais les héritiers de Benito Mussolini sont présents sur la scène politique. Ce qui l’est encore plus, c’est que les deux petites-filles, Rachele et Alessandra, filles de Romano, quatrième fils du Duce, sont aujourd’hui les figures majeures d’un tournant modéré. Et elles ne semblent pas apprécier les positions conservatrices de Giorgia Meloni.

Des deux, Alessandra, née en 1962, est la plus célèbre. D’abord, parce qu’elle est la fille de Maria Scicolone, la sœur de l’actrice Sophia Loren, l’une des plus importantes artistes italiennes du siècle dernier. Alessandra a débuté très jeune dans le cinéma, devenant immédiatement un visage connu des Italiens. En 1992, elle se lance en politique avec le Movimento sociale italiano, le parti fondé après la deuxième guerre mondiale par des anciens membres du régime. Elue au Parlement d’abord avec le MSI, puis avec Forza Italia, elle se fait remarquer par sa défense du fascisme et de son « nom de famille », engageant souvent des polémiques avec des membres de la gauche dans les plateaux de télévision : « Vous me traitez de fasciste, mais vous défendez les homosexuels et les immigrés ! Mieux vaut être fasciste que pédé ! » criait-elle lors d’un débat sur la Rai en 2006, faisant évidemment scandale par sa vulgarité.

Evolution. Après trois mandats à Bruxelles comme eurodéputée de Forza Italia, elle a changé d’opinions, expliquant avoir évolué grâce à son expérience et aussi grâce aux conseils de ses fils, très sensibles à ces questions. En février 2023, Alessandra Mussolini avait même refusé un passeport diplomatique jugeant discriminatoire l’obligation de se déclarer homme ou femme. Elle est aussi favorable à la mise en place de couloirs humanitaires pour accueillir de façon régulière « les migrants dont l’Italie a besoin ».

Ce virage, assez radical, a visiblement inspiré sa demi-sœur, fille du deuxième mariage de Romano Mussolini. Rachele a en effet pris ses distances avec Frères d’Italie, le parti de Giorgia Meloni dont elle porte l’étiquette comme conseillère municipale de Rome depuis 2016. Ce jeudi, elle a annoncé vouloir rejoindre Forza Italia, l’ex-parti de Silvio Berlusconi, partageant ses prises de position sur une réforme du code de la nationalité qui permettrait aux enfants d’étrangers de devenir italien après dix ans de parcours scolaire. Un projet auquel La Ligue du Nord de Matteo Salvini et Frères d’Italie sont opposés.

Justement, pour Rachele Mussolini, le parti de Giorgia Meloni est resté trop extrême : « J’aurais déjà éliminé la flamme », explique-t-elle, en référence au symbole du parti (utilisé aussi par le Rassemblement national), historiquement connoté, avant de tacler certains nostalgiques : « Je n’ai jamais aimé le salut romain ». Son départ de Frères d’Italie était donc inévitable : « J’ai une différente idée de la famille, plus progressiste, a-t-elle fait savoir dans un communiqué. Il est temps de tourner la page et de rejoindre Forza Italia, un parti (de droite) qui est plus proche de ma sensibilité laïque, modérée et centriste ».

@FrMaselli

« Le pays au trèfle goûte une fois de plus les fruits généreux de l’expansion et pavoise devant d’heureux indicateurs conjoncturels », rappelle notre chroniqueur **Marc Roche**

Faut-il croire au modèle irlandais ?

Global Britain

C’EST PAR UN EFFET de myopie généralisée que l’Irlande du Sud nous apparaît aujourd’hui plutôt insignifiante. Or, la nation perdue aux confins de l’Europe dans les froides vapeurs des lacs va dégager un excédent budgétaire de 8,6 milliards d’euros en 2024. Pour la troisième année consécutive, l’Eire a encaissé un surplus bien plus important que prévu. « La plupart des membres de l’euro aux comptes publics fort dégradés doivent regarder avec envie ces richesses », écrit, extasié, le *Financial Times*.

Comme il paraît loin le formidable krach de 2010 ! C’était hier. Le Fonds monétaire international et l’Union européenne avaient porté assistance à une contrée dévastée par la faillite de son système bancaire et de l’immobilier en lui imposant une cure d’austérité draconienne. Pendant plus d’une décennie, les Irlandais avaient redécouvert une expression oubliée : la crise.

Aujourd’hui, ils goûtent une fois de plus les fruits généreux de l’expansion. Le pays au trèfle pavoise devant tant d’heureux indicateurs conjoncturels. Le produit national brut par tête est de loin supérieur à la moyenne de la zone euro. Les nouvelles immatriculations d’automobiles sont constituées aux deux tiers de 4X4, le nombre le plus élevé de l’UE, prouvant les exigences d’une gent cossue. Des marchés du travail et des biens flexibles, une présence dans des secteurs à forte valeur ajoutée, une main-d’œuvre jeune, anglophone, bien éduquée, dure à la tâche et la stabilité politique sont autant d’atouts dans la course aux investissements venus d’ailleurs.

S’ajoute les futurs bienfaits du partenariat entre Dublin et Londres scellé lors de la rencontre, le 7 septembre, entre le Taoiseach (Premier ministre), Simon Harris, et le nouvel hôte du 10 Downing Street, Keir Starmer. Après une brouille de cinq ans liée au Brexit, l’heure est à la fin du découplage économique et financier entre l’ex-colonie et son ancienne tutelle.

Et voilà que mardi, la Haute Cour de Justice européenne a donné raison à la Commission européenne en décrétant que le rabais de 13 milliards d’euros accordé par le fisc irlandais à Apple entre 2004 et 2014 était illégal et devait être remboursé à Dublin. En domiciliant dans la République ses profits réalisés en Europe, au Moyen-Orient, en Afrique et en Inde, la firme à la pomme a été imposée pendant une décennie à hauteur de... 0,0005%, alors que le barème officiel en vigueur à l’époque était de 12,5%. Le groupe informatique a tiré avantage d’un tas d’artifices comptables et de crédits d’impôts pour réduire au maximum le montant dû au percepteur.

Jackpot. L’île « d’émeraude » va récupérer un pactole représentant 10% de son budget national. C’est un cadeau mais il est empoisonné. L’arrêt des juges braque à nouveau les projecteurs sur la course très lucrative des latins du Nord au « moins-disant » frappant le big business international.

Disons-le d’emblée, l’Irlande n’est pas un paradis offshore qui sent l’argent noir à plein nez comme c’est le cas d’îles des Antilles recyclant l’argent du crime. Il n’est pas question de sociétés fantômes sans bureaux, ni salariés. Il s’agit en fait d’un havre fiscal. Le faible taux d’imposition des bénéfices des sociétés a attiré des multinationales, essentiellement américaines, de produits pharmaceutiques, de haute technologie, d’équipements médicaux, de sciences de la vie et de la finance. Le cas d’Apple est exemplaire. Le groupe produit dans des territoires à faible coût, mais immatricule ses brevets et ses résultats dans sa filiale de Cork.

L’« International Financial Services Centre »,



ROBERTO FRANKENBERG

le centre financier dublinois, est au cœur du régime d’optimisation fiscale légal créé de toutes pièces en l’absence de politique commune aux Vingt-Sept en matière d’imposition. Dotée d’une ingénierie financière de grande qualité, la huitième place de la

« Malgré la manne inattendue, l’éternelle Erin est dans ses petits souliers. En effet, les choses risquent de se gâter pour le Tigre celtique, plus que jamais dans le collimateur des régulateurs internationaux »

planète accueille également les émissions obligataires des groupes privés opaques en leur offrant un certificat de transparence à moindre coût. Les régulateurs, pour l’essentiel des contrôleurs peu efficaces et en sous-effectifs, ferment trop souvent les yeux sur les flux brassés « là-bas » par peur de faire fuir les investisseurs. Un autre facteur pénalise le contrôle dans ce mouchoir de poche où tous les décideurs se connaissent : le clientélisme.

Malgré la manne inattendue, l’éternelle Erin est dans ses petits souliers. En effet, les choses risquent de se gâter pour le « Tigre celtique », plus que jamais dans le collimateur des régulateurs internationaux. L’Organisation de coopération et de

développement économiques (OCDE) et la Commission européenne se sont attaquées de front à la concurrence fiscale déloyale.

« Passeports dorés ». Ainsi, dans le cadre de l’accord planétaire entré en vigueur en juillet 2024 sur la taxation des multinationales pour qu’elles paient leur juste part de contributions, le ministère des finances a été obligé de relever la barre à 15%. En outre, en raison des inquiétudes pour la sécurité, Washington et Bruxelles ont contraint l’Irlande à abandonner l’an dernier son programme d’octroi de « passeports dorés » aux riches particuliers étrangers, en particulier les milliardaires chinois, en échange d’apports en capitaux dans l’économie locale.

Que faire dans ces conditions de l’aubaine offerte par le jackpot Apple ? Alors que des élections générales doivent se dérouler au plus tard au printemps 2025, les pouvoirs publics ne peuvent plus ignorer les problèmes de la montée des inégalités et du manque de logements.

La Banque centrale a toutefois appelé à la prudence devant les risques inflationnistes de l’ouverture du robinet des subventions. Aux yeux de l’institut d’émission, les revenus tirés de la taxe des sociétés sont tributaires des changements de stratégie des enseignes étrangères et de l’évolution de l’activité mondiale instable par nature.

C’est pourquoi le gouvernement de centre droit a créé deux fonds souverains auxquels seront alloués la moitié des gains tirés des prélèvements sur les bénéfices. Leur mission est d’investir dans les infrastructures défaillantes, en particulier les transports et la santé, la décarbonisation et le numérique.

La performance en majuscule de l’Irlande peut-elle servir de modèle ? La recette des dégrèvements fiscaux n’est guère applicable sur un Vieux Continent confronté aux affres du déficit budgétaire. Mais l’exemple de nos voisins mérite d’être visité. Et médité.

Marc Roche
@MarcRoche18



MERCI AUX ATHLÈTES D’AVOIR FAIT VIBRER LES 32 400 JEUNES INVITÉS AUX JEUX PAR LA MÉTROPOLE DU GRAND PARIS

FIERS D’AVOIR RÉUSSI ENSEMBLE LES JEUX !



Métropole du Grand Paris

COLLECTIVITÉ HÔTE



metropolegrandparis.fr

« Le dispositif CSRD va imposer aux entreprises européennes une transparence absolue. L'intention est louable, les effets potentiellement dévastateurs »

On les a presque oubliées, dans le grand maëlstrom de la politique française, mais les élections européennes dans les 27 Etats membres ont bel et bien eu lieu. 720 eurodéputés sont dans les starting-blocks, la présidente de Commission a été réélue. Traçant sa feuille de route d'ici 2029, elle semble plus à l'écoute sur les questions de compétitivité des économies européennes. Le collège des Commissaires restant à définir, la dynamique des activités, par thème et par secteur, risque de ne reprendre que début 2025. D'ici là, il peut se passer beaucoup de choses avec la course pour la Maison Blanche, l'évolution d'un conflit ukrainien, les humeurs de Pékin sans oublier les aspirations de citoyens européens en matière de pouvoir d'achat, après des mois d'inflation...

Dans les entreprises, l'attente du politique n'est pas l'obsession journalistique, mais la vigilance est grande. A force de mettre leur responsabilité sociétale en avant, l'Union européenne en oublierait presque qu'elles doivent d'abord être fortes sur leur cœur de métier et dans leur domaine d'activité. C'est à cette seule condition qu'elles peuvent investir... y compris dans la RSE, devenue capitale dans l'esprit des dirigeants européens. Ils oublient parfois que, si la RSE est incontournable, elle ne peut pas être exclusive. Dans la floraison européenne et française de sociétés dites « à mission », il convient sans doute de rappeler que la mission d'une entreprise est aussi de faire société, c'est-à-dire de contribuer à la vitalité d'un territoire et d'un

« Comment ne pas s'interroger sur le grand déballage public de performances que s'apprêtent à devoir faire les entreprises européennes dans lequel la dimension économique semble être oubliée ? »

collectif. Certes d'avoir la durabilité chevillée au corps, mais d'avoir les reins financiers suffisamment solides pour employer, produire, mettre sur le marché et proposer des solutions qui œuvrent au progrès global.

Cet aspect de la « mission » semblant mal compris, les entreprises se préparent à être victimes du même travers européen qui a déjà pénalisé de nombreux secteurs. L'Europe a souvent raison sur de nombreux enjeux planétaires, mais elle est souvent seule à imposer des règles pour les aborder au mieux. Par excès d'arrogance et de naïveté, elle pense souvent être la mieux placée pour expliquer aux autres régions du monde ce qu'il convient de faire - sans toujours proposer le manuel concret pour agir -, tout en espérant garder des positions diplomatiques, commerciales, industrielles ou scientifiques. Et surtout, elle oublie des logiques qui se déploient ailleurs et qui tirent parti de sa naïveté.

Moraliser. Nous en avons un exemple concret sous les yeux. Comment ne pas s'interroger sur le grand déballage public de performances que s'apprêtent à devoir faire les entreprises européennes dans lequel la dimension économique semble être oubliée ? Applicable depuis le 1^{er} janvier 2024, la Directive sur la publication d'informations en matière de durabilité des entreprises montre que le déficit de lucidité stra-

tégique persiste au niveau européen et que les préoccupations technocratiques et citoyennes - enfin pas toutes, restons raisonnables - se déplacent sur le terrain sociétal et environnemental quand il s'agit d'évaluer, voire de juger, l'action des entreprises.

Comme si, avant de faire ou de produire, elles devaient obtenir un feu vert décorré de toute instruction sur la solidité d'un business plan ! Non satisfaite de vouloir moraliser les relations internationales, l'UE veut des entreprises qui soient avant tout exemplaires. Qu'elles soient rentables ou conquérantes est un souci qui doit s'effacer devant l'obsession du contrôle...

Au-delà du fait que son acronyme anglais lui permet d'être plus connue sous ce nom de code, ladite CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) établit de nouvelles obligations pour les entreprises. D'abord celles de plus de 500 salariés et plus de 50 millions d'euros de chiffres d'affaires, puis dès l'an prochain, celles de plus de 250 salariés et ensuite toutes les PME cotées en Bourse à partir de 2026.

Labyrinthe. Soyons clairs et sans ambiguïté aucune, l'objectif est noble : stimuler les pratiques de développement durable des entreprises et identifier celles qui sont disciplinées en la matière grâce à de multiples informations. Celles-ci doivent permettre de mieux évaluer l'impact de l'entreprise et de son activité sur l'environnement. La CSRD s'inscrit comme une continuité, renforcée mais pas simplifiée, du document de performance extra-financière (DPEF), que les entreprises européennes doivent réaliser depuis 2014. Une décennie de matrices Excel à dompter et à savoir présenter sous la forme de reportings lisibles pour les non-initiés, et voilà que la CSRD débarque avec son cortège de nouvelles lignes à remplir et de cellules originales à paramétrer. Amis de la bureautique intelligente (sera-ce aux robots de faire le boulot ?), du conseil et de l'audit (qui y trouveront de nouvelles sources de facturation), à vous de jouer ! Tout y passe, les données à caractère environnemental, les facteurs sociaux et les modes de gouvernance de l'entreprise.

Le propos n'est pas ici d'entrer dans le détail de la CSRD (allez-y gaiement si vous adorez les labyrinthes) ni d'en nier les bienfaits qu'elle engendrera assurément. Tout d'abord, une harmonisation des données pour mieux les consolider et les comparer, gain de temps et d'efficacité dans l'analyse de ces données une fois qu'elles seront publiées. Puis, une matérialisation de l'empreinte carbone de l'entreprise et des mesures à prendre en termes d'investissements et de pratiques pour se conformer aux nouvelles normes environnementales. Ensuite, une prise

en compte des engagements climatiques et des trajectoires de décarbonation dans le financement des entreprises. Ou encore une façon d'envisager les rémunérations variables des dirigeants grâce à ces indicateurs de performance agrégés. Sur ce point, on pourrait, pourquoi pas, imaginer que les bonus soient versés non plus annuellement, mais sur une durée étendue afin d'observer les effets positifs sur l'environnement de mesures et décisions prises par le passé, sans qu'elles aient provoqué de pertes de compétitivité pour l'entreprise. J'oubliais, le rapport CSRD ne sera pas déclaratif, mais doit être validé par un commissaire aux comptes ou un tiers indépendant. Quelle pression sur ces futurs certificateurs !

A poil. L'alerte prospective est en réalité très simple. La machine réglementaire communautaire poursuit son train (d'enfer). C'est rassurant : ces normes exigeantes sont essentielles à la construction, à la convergence et à la différenciation européenne. Mais, cela peut parfois donner le vertige à certains tant les standards à respecter s'empilent sans toujours laisser aux acteurs la possibilité de les intégrer et de se les approprier. Il arrive aussi que cet emballement normatif pêche par excès de nombrilisme, sans considération opportune des contextes extra-européens, eux aussi en mouvement ou en observation.

« Dans un monde décrit comme clivé, en compétition, où les confrontations et les conflits sont légion, où s'arrête la frontière du sensible et du stratégique ? »

L'UE, avec son pacte vert, a de bonnes raisons de développer une armature de règles à respecter, mais elle fait preuve d'ingénuité, parfois, quand il faut estimer la juste portée internationale. Lueur de lucidité : avec la CSRD, il est toutefois prévu de ne pas demander de transparence aux entreprises européennes du secteur de la défense.

Mais pour le reste ? Dans un monde décrit comme clivé, en compétition, où les confrontations et les conflits sont légion, où s'arrête la frontière du sensible et du stratégique ? Est-ce si opportun de demander aux entreprises européennes de dévoiler leurs cartes avant de miser, tandis que les autres joueurs masquent leur jeu ? Doivent-elles mobiliser autant de ressources budgétaires et humaines pour remplir ces rapports de durabilité sociétale et environnementale ? Comment retrouver l'équilibre entre l'intelligence de progrès et la conscience de réalités ? Une entreprise européenne peut-elle faire des résultats financiers sans que cela soit suspect ? Alors que le concept de « de-risking » géopolitique et économique fait florès dans l'UE ou en France, sommes-nous prêts à l'hypothèse d'un scénario où la CSRD se transformerait en formidable camp de nudistes pour les entreprises européennes, avec leurs données, leurs atouts et leurs points faibles aveuglément divulgués ? Alliés du monde entier, faites vos courses.

Sébastien Abis

La route sera longue pour se conformer aux nouvelles exigences attendues par Bruxelles

RSE : 25 % des grandes entreprises en conformité

Chemin de croix

Le cabinet Forvis Mazars publie son 14^e baromètre des pratiques et tendance en matière de reporting extra-financier des entreprises.

Irène Inchauspé

FINI LES BEAUX rapports publiés par les entreprises sur la façon dont elles atteignent leurs objectifs de développement durable. Dès 2024, les entreprises de plus de 500 salariés devront montrer qu'elles ont répondu aux exigences de transparence contenues dans la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

Le renforcement des exigences de reporting de durabilité des sociétés est un élément clé du Pacte Vert européen. L'objectif de la CSRD est d'harmoniser les rapports faits par les entreprises et d'améliorer la disponibilité et la qualité des données ESG (environnementales, sociales et de gouvernance) publiées. « L'Europe a tracé un chemin ambitieux de réduction des émissions de gaz à effets de serre pour réussir la transition écologique, la CSRD a été construite pour atteindre cet objectif », explique Edwige Rey, associée, Responsable RSE & Développement Durable chez Forvis Mazars en France.

Normes. Les résultats du 14^e baromètre publié sur le sujet par le cabinet montrent que les entreprises sont encore loin du compte pour satisfaire ces nouvelles exigences européennes. « Bien qu'elles se soient davantage dévoilées cette année, elles sont peu à avoir anticipé, en termes de publication, ces exigences normatives relatives au rapport de durabilité tel qu'il sera publié pour l'exercice 2024 », souligne Edwige Rey. En fait, si 58% des entreprises analysent les enjeux de durabilité, seules 25% se conforment aux normes exigées. A peine 13% publient un plan de transition conforme aux attentes.

Elles ont eu peu de temps pour faire ce qu'il leur était demandé. Par exemple, elles ne sont pas prêtes pour « la double matérialité ». Kezako ? « On regarde d'un côté l'impact de l'entreprise sur son écosystème au sens large, environnement, salariés, toutes les parties prenantes, c'est la matérialité d'impact. La matérialité financière, c'est l'inverse, c'est-à-dire comment l'écosystème va impacter l'entreprise, sa trésorerie, ses investissements, son chiffre d'affaires. »

Evidemment, jusqu'ici les entreprises se souciaient surtout de la matérialité financière. Il va donc falloir qu'elles travaillent dur sur la matérialité d'impact, et elles ne pourront sans doute pas répondre à tout d'ici la fin de l'année. « C'est normal qu'elles ne soient pas prêtes en un an, juge Edwige Rey. En France, il peut y avoir une sanction si l'entreprise ne publie pas un rapport de durabilité ou qu'il n'est pas audité. Mais pas si elle n'a pas atteint l'objectif. »

Certains craignent que ces exigences de transparence nuisent à la compétitivité des entreprises européennes qui vont se mettre à nu devant leurs concurrents. « C'est un faux débat, si une entreprise ne veut pas donner d'information pour des raisons de confidentialité des affaires, elle peut le faire, rappelle Edwige Rey. La CSRD est une obligation de transparence, pas une obligation en matière de comportement. »

Ce n'est pas tout à fait l'avis de Mario Draghi. Le rapport sur la compétitivité européenne remis lundi charge plusieurs réglementations écologiques et sociales, les accusant d'être trop contraignantes sur la compétitivité des entreprises européennes. Parmi celles visées, la CSRD.

@iinchauspe X



La génération X approche de l'âge de la retraite, mais la réalité est loin d'être rose

THE WALL STREET JOURNAL.

LES VÉTÉRANS de la génération X auront 60 ans l'année prochaine mais rares sont ceux qui pourront se permettre d'arrêter de travailler dans un avenir proche.

Nés entre 1965 et 1980, les représentants de la génération X ont commencé leur carrière alors que le monde du travail traversait de profondes mutations outre-Atlantique. Les entreprises ont abandonné les régimes de retraite qui promettaient des revenus réguliers après des années de bons et loyaux services au profit de plans d'épargne retraite tels que les 401(k) [NDLR: système d'épargne retraite par capitalisation très largement utilisé aux États-Unis], où les employés sont devenus responsables de leurs destinées en tant que futurs retraités.

Certains membres de la génération X ont été frappés de plein fouet par la crise financière de 2008, alors qu'ils étaient dans la force de l'âge. D'autres remboursent encore les emprunts contractés pendant leurs études. Leurs enfants restent de plus en plus souvent à la maison jusqu'à ce qu'ils atteignent l'âge adulte, tandis qu'eux-mêmes doivent fréquemment s'occuper de leurs propres parents vieillissants. Peu d'entre eux pensent pouvoir compter sur la sécurité sociale pour joindre les deux bouts quand ils seront vieux plus tard.

Si l'on se fie à certains paramètres, leur situation financière est même moins bonne que celle des baby-boomers qui les ont précédés. Le patrimoine net médian des ménages appartenant à la classe d'âge entre 45 et 54 ans était d'environ 250 000 dollars en 2022, soit environ 7% de moins que celle des baby-boomers du même âge en 2007, selon les données corrigées de l'inflation de la Réserve fédérale. C'est le seul groupe d'âge qui a connu une baisse du montant de son patrimoine médian au cours de



ANDREW J. WHITAKER FOR WSJ

David Bryan, âgé de 55 ans, gagne environ 35 000 dollars par an en tant que chauffeur de bus scolaire et vit sur l'île de Tybee, en Géorgie. Il ne possède pas de biens immobiliers et dispose d'environ 100 000 dollars d'épargne-retraite.

cette période de 15 ans. David Bryan, âgé de 55 ans, gagne environ 35 000 dollars par an en tant que chauffeur de bus scolaire et vit sur l'île de Tybee, en Géorgie. Il ne possède pas de biens immobiliers et dispose d'environ 100 000 dollars d'épargne-retraite provenant de ses emplois précédents de conducteur de train et de chercheur dans une fondation universitaire.

C'est une vie différente de celle de ses parents, qui ont tra-

vaillé pendant des décennies pour le département du shérif et le bureau de poste et ont perçu leurs allocations retraite régulièrement, lorsqu'ils ont arrêté de travailler.

« Tant que mon corps me le permet, il vaut mieux que je continue à travailler », déclare M. Bryan.

Les quelque 65 millions d'Américains de la génération X sont parfois appelés la « génération oubliée », prise en sandwich entre les représentants du baby-

boom et ceux de la génération Y, qui sont à la fois plus nombreux et n'hésitent pas à donner de la voix pour se faire entendre. On les appelle aussi la « génération des enfants à clefs », car petits, ils rentraient souvent de l'école tous seuls à la maison car leurs parents étaient encore au travail. Dans un de ses récents rapports, Goldman Sachs Asset Management dits d'eux qu'ils sont la « génération de l'expérience 401(k) ».

Pendant des décennies, les employeurs ont souvent fait preuve de solidarité envers les salariés fidèles quand ces derniers vieillissaient en leur assurant un accès à des régimes de retraite traditionnelle avec des versements fixes à vie. Avec l'avènement de l'épargne retraite par capitalisation, c'est l'individu qui porte seul cette responsabilité, et ce changement a affecté de manière très significative les Gen-X.

« La génération X est la première à qui l'on a demandé de se débrouiller elle-même avec sa retraite », explique Jeremy Horpedahl, professeur d'économie à l'université de Central Arkansas et directeur du Centre de recherche en économie de l'Arkansas.

Ceux qui ont été les premiers à défendre le 401(k) n'auraient jamais pensé qu'il deviendrait

Lire RETRAITE en page II

Le nouveau mode de micromanagement cool des entrepreneurs de la Silicon Valley

THE WALL STREET JOURNAL.

LES GENS COMME Elon Musk et Steve Jobs semblent être dotés d'un je-ne-sais-quoi qui leur permet d'adopter, dans la gestion de

leur entreprise, une attitude dont le commun des mortels aurait du mal à se relever.

La Silicon Valley vient de donner un nom à ce type d'attitude : le « Founder Mode ».



EMIL LENDOF/WSJ, GETTY IMAGES

Elon Musk est connu pour court-circuiter ses cadres supérieurs quand il veut des réponses.

Ce terme a été inventé par Paul Graham, co-fondateur de Y Combinator, influent incubateur de start-up de la baie de San Francisco. Il vient d'écrire un essai qui a attiré énormément d'attention dans les sphères des nouvelles technologies, où il oppose son « Founder Mode », ou mode fondateur, à ce qu'il appelle le « Manager Mode », le mode manager.

M. Graham essaie de mettre le doigt sur la relation particulière que les entrepreneurs entretiennent avec les sociétés qu'ils ont créées et que n'ont tout simplement pas, selon lui, les éléments extérieurs. Le mode manager « est tellement moins efficace qu'aux yeux des fondateurs d'entreprise, il donne l'impression d'être détraqué », écrit-il. « Il y a des choses que les fondateurs peuvent faire et pas

les managers, et ne pas les faire leur semble problématique, parce que c'est la réalité. »

Pour certains, le Founder Mode ressemble étrangement à de la microgestion – le genre de choses contre lesquelles vous mettez en garde les professeurs d'économie et les conseillers en management. Selon eux, ce type de pratiques ne s'adaptent pas à la croissance d'une entreprise, elles peuvent étouffer l'innovation venue d'en bas et risquent de provoquer des burn-out et des démissions.

Mais les arguments en faveur du Founder Mode sont à un autre niveau : ils remettent en question la croyance communément admise dans la Silicon Valley selon laquelle une fois qu'un gamin a inventé un truc génial, il faut que des adultes prennent

le relais pour le faire prospérer. Ce nouveau principe avance à la place que les fondateurs, de par leur nature même, sont capables de faire des choses inaccessibles aux managers professionnels.

Le Founder Mode expliquerait comment Elon Musk, considéré comme le cofondateur de Tesla, a pu mettre en jeu son entreprise sur l'idée de généraliser une voiture électrique avec le Model 3 en transformant l'industrie automobile au passage. Ou comment feu Steve Jobs a pu faire un pari du même genre chez Apple avec la création de l'iPhone, qui a fait de la vie numérique ce qu'elle est aujourd'hui.

M. Graham écrit qu'il a été inspiré par une récente conférence donnée par Brian Chesky, le

Lire MANAGEMENT en page III

Patrimoine Entre les Français et l'immobilier, le divorce est consommé

L'IMMOBILIER ÉTAIT le placement roi, celui que l'on faisait pour préparer sa retraite, celui qui permettait aux classes moyennes de se constituer un patrimoine. Il est tombé de son piédestal.

La faute à la conjoncture, à la hausse des taux, à la chute des transactions et à la baisse des prix, mais aussi par choix politique : le placement immobilier a été cloué au pilori par Emmanuel Macron via une fiscalité pesante et une avalanche de normes et d'interdictions. La pénurie locative pénalise étudiants, jeunes actifs et familles qui peinent à se loger.

Lire IMMOBILIER en page III

RETRAITE

Suite de la page 1

le principal moyen d'épargne-retraite de la plupart des Américains. Il tire son nom d'une ligne du code des impôts modifié en 1978, qui offrait aux cadres un moyen défiscalisé de différer leurs rémunérations provenant de primes ou de stock-options. Les DRH et les économistes ont vu dans le 401 (k) un outil pour encourager les employés modestes à épargner et ils ont sauté sur l'occasion.

Au milieu des années 1980, le nombre d'affiliés actifs à des régimes de retraite à cotisations déterminées – tels que les 401 (k) – a dépassé celui des participants à des régimes de retraite à prestations détermi-

Lorsque les Américains appartenant à la génération X sont arrivés sur le marché du travail, l'épargne retraite par capitalisation était un nouveau concept

nées – tels que les régimes de retraite traditionnels – dans le secteur privé. Aujourd'hui, les retraites à prestations déterminées sont devenues rares.

Lorsque les individus appartenant à la génération X sont arrivés sur le marché du travail, l'épargne retraite par capitalisation était un nouveau concept. Des caractéristiques telles que l'inscription automatique des salariés à un plan retraite de ce type et l'augmentation automatique des cotisations chaque année ne sont devenues une pratique courante que bien plus tard.

D'autres outils d'épargne retraite par capitalisation courants ont également été introduits au cours de ces 50 dernières années. Le compte individuel de retraite (ou IRA pour « individual retirement account » en anglais) – un véhicule de placement à impôt différé – a été autorisé en 1974, tandis que le Roth IRA – alimenté par des revenus nets d'impôts, mais défiscalisés lors du retrait – a été créé en 1997.

Le solde de compte médian des « Gen-X » âgés de 45 à 54 ans bénéficiant d'un plan de retraite à cotisations déterminées auprès du fonds d'investissement Vanguard Group en 2023 affichera un montant d'environ 60 000 dollars, selon la société d'investissement. Pour la plupart des Américains, ce montant est bien inférieur à l'objectif recommandé par certains experts financiers, qui consiste à disposer d'une épargne-retraite égale à environ six fois son salaire lorsque l'on a atteint les 50 ans.

John Kotridis, un homme de 54 ans vivant près de Charlotte, en Caroline du Nord, a cotisé à des plans d'épargne retraite par capitalisation dès le début de sa carrière dans le secteur bancaire, il y a environ trente ans de cela. Mais à chaque fois qu'il changeait d'employeur, il retirait généralement l'argent placé dessus parce qu'il devait couvrir une dépense plus urgente, comme une réparation de maison ou des frais de déménagement.

Après avoir assisté à des krachs boursiers tels que l'éclatement de la bulle Internet, thésauriser cet argent investi en Bourse ne semblait pas en valoir la peine et la retraite semblait lointaine.

« Vous ne trouvez plus des gens d'une même génération qui ont conservé le même employeur de leur premier emploi jusqu'à leur départ en retraite », souligne-t-il. « Je ne crois pas que ces 401 (k) aient constitué une bonne affaire pour nous ».

M. Kotridis dit de son capital prévoyance qu'il n'est guère épais, à part la maison qu'il possède et où il vit avec sa femme et ses deux filles, âgées de 12 et 20 ans. Après avoir quitté son emploi de créancier hypothécaire pendant la crise sanitaire, il travaille aujourd'hui comme barman à temps partiel et tire la majeure partie de ses revenus de la création de contenus pour les réseaux sociaux, constitués principalement de vidéos nostalgiques sur les années 1970 à 1990. Il apprécie de pouvoir consacrer plus de temps à sa famille.

« C'est en quelque sorte mon plan retraite », explique-t-il. « Je pense vraiment que je continuerai à travailler pour subvenir aux besoins de ma famille aussi longtemps que nécessaire. »

Même ceux qui bénéficient du système d'épargne retraite par capitalisation disent que la vie n'est pas facile.

Scott Zibel a 56 ans et vit à Leominster dans le Massachusetts. Il s'est mis à placer de l'argent sur un plan d'épargne retraite par capitalisation lorsqu'il a



JIMENA PECK FOR WSJ

A 57 ans, Darling Moore rembourse encore l'emprunt étudiant qu'elle a contracté il y a une trentaine d'années.

commencé à travailler dans une épicerie à l'âge de 15 ans. Son père l'a encouragé à cotiser. Le compte s'est étoffé au fur et à mesure qu'il continuait à travailler au magasin pendant ses études à l'université avant de passer directeur. Quand il a eu une trentaine d'années, il est devenu professeur d'anglais. Aujourd'hui, il compte bien percevoir une pension, quand il arrivera à l'âge de la retraite.

Lorsque le marché boursier s'est effondré en 2020 au début de la pandémie de Covid, lui et sa femme ont retiré l'argent qui se trouvait sur le plan d'épargne retraite par capitalisation de sa femme et l'ont placé dans un fonds monétaire. Aujourd'hui, ils ont réinvesti cet argent, mais en plaçant une plus grande partie de cette somme dans des obligations qu'auparavant.

« Je suis content que les plans d'épargne retraite par capitalisation aient été mis en place, mais ils n'offrent pas de garanties non plus », regrette-t-il, estimant l'épargne-retraite de son ménage à un peu plus d'un million de dollars.

M. Zibel se dit paré pour la retraite, mais il affirme qu'il lui faut vivre de manière frugale pour épargner. Il conduit la même voiture depuis douze ans et a évité des dépenses lourdes telles que l'achat

d'une nouvelle moquette pour sa maison vieille de trente ans.

« Ma femme et moi avons tellement planifié l'avenir en fonction de notre argent qu'il nous est devenu difficile de profiter de l'instant présent », avoue-t-il.

Pour certains membres de la Gen-X, la crise financière de 2008 a été un coup rude dont il a fallu des années pour se remettre.

Vers 2007, Darling « Diva » Moore était au sommet de sa carrière en tant qu'associée directrice d'une société de titres – l'équivalent du notaire en France – à West Palm Beach, en Floride. Puis le marché de l'immobilier s'est effondré et sa société a mis la clé sous la porte. Elle ne pouvait plus payer le loyer de son appartement et a dû s'installer chez son compagnon de l'époque, dormant parfois sur la plage ou dans la voiture.

« La Grande Récession a tout changé pour nous », explique Mme. Moore, aujourd'hui âgée de 57 ans. « Après cela, je ne sais pas combien de Gen-X ont continué de faire confiance à ce système. »

Après s'être installée à Denver, plus de deux ans se sont écoulés avant qu'elle ne retrouve un emploi. Elle a repris ses études et obtenu en ligne une licence en gestion d'entreprise et une maîtrise en relations humaines et développement des organisations. Aujourd'hui, elle travaille à son compte en tant que conseillère d'orientation professionnelle.

A l'approche de la soixantaine, Mme Moore essaie de retrouver l'argent qu'elle a versé sur différents plans d'épargne retraite au cours des emplois qu'elle a occupés au cours de sa carrière professionnelle précédente. Chaque fois qu'elle a changé d'emploi, elle n'a pas transféré son solde vers un IRA ou un nouveau plan d'épargne retraite, de sorte que ces comptes sont éparpillés entre plusieurs fournisseurs de plans de retraite. « Dans les années 1990, il n'était pas facile de savoir où se trouvait cet argent », observe-t-elle.

Elle doit également rembourser un emprunt contracté quand elle était une étudiante en DEUG d'une vingtaine d'années et qu'elle suivait un programme d'études au sein d'un établissement privé. Avec les intérêts, sa dette a gonflé passant de 27 000 dollars environ à 90 000 dollars.

En 2022, plus d'un quart des ménages américains dirigés par

des représentants de la génération X âgés de 45 à 54 ans devaient rembourser les emprunts pris pour financer leurs études, contre environ 15 % des baby-boomers du même âge en 2007, selon les données de la Fed.

La flambée des frais de scolarité, la hausse vertigineuse des loyers et les autres tensions liées à l'inflation qui pèsent sur les Gen-Z constituent aussi un vrai souci pour les Gen-X. De nombreux membres de la génération X ont déboursé des dizaines de milliers de dollars pour que leurs enfants puissent aller à l'université. Par ailleurs, les jeunes

« J'ai besoin que mes parents tiennent le coup sur le plan de la santé pendant encore cinq à dix ans, car nous ne sommes vraiment pas en mesure de les aider financièrement, actuellement »

vivent de plus en plus longtemps chez leurs parents, ou comptent sur eux pour les aider financièrement, et ce jusqu'à l'âge adulte.

Pamela Likos a un fils de 21 ans qui vit chez elle dans la banlieue de Madison (Wisconsin), tandis que son autre fils et sa fille sont étudiants.

« C'est un fait. Mes enfants ne sont pas autonomes et ne volent pas encore de leurs propres ailes », constate Mme Likos.

Certains membres de la génération X s'occupent en même temps de leurs parents âgés, dont l'espérance de vie est plus longue que celle des générations précédentes.

Ce n'est pas encore le cas de Mme Likos, mais sa belle-mère, atteinte de la maladie d'Alzheimer, et son père sont octogénaires.

« J'ai besoin que mes parents tiennent le coup sur le plan de la santé pendant encore cinq à dix ans, car nous ne sommes vraiment pas en mesure de les aider financièrement, actuellement »,

dit-elle. Mme Likos, âgée de 54 ans, a été la première personne de sa famille à aller à l'université, mais elle a arrêté de travailler pendant une vingtaine d'années après s'être mariée et être devenue mère au foyer. Lorsqu'elle a divorcé il y a environ sept ans, elle s'est retrouvée sans économies et sans expérience professionnelle pour postuler à des offres d'emploi. Elle a obtenu un permis afin de travailler comme esthéticienne pendant quelques années. Entre-temps, elle s'est aussi remariée. A la suite de son divorce, Mme Likos a reçu environ la moitié du plan d'épargne retraite de son ex-mari, qui constitue l'essentiel de la retraite qu'elle compte toucher.

Les membres les plus jeunes de la Gen-X ont une quarantaine d'années, ce qui leur laisse plus de temps pour augmenter leur épargne en vue de la retraite. Tyler Bond, directeur de recherche au sein du National Institute on Retirement Security, se demande si les membres les plus âgés et les plus jeunes de cette Gen-X ne vivront pas des retraites radicalement différentes lorsqu'ils auront l'âge de la prendre.

« Les membres les plus âgés de la Gen-X n'auront peut-être tout simplement pas le temps de la prendre », indique-t-il.

Avery Nesbitt, 44 ans, directeur d'exploitation dans la région d'Atlanta, n'attend pas la retraite pour partir en vacances ou acheter une nouvelle voiture, car il veut en profiter maintenant, et il ne s'attend pas à pouvoir épargner un pécule confortable pour plus tard. Si la pandémie de Covid lui a appris quelque chose, c'est que tout peut arriver.

Lui et sa femme ont cotisé modestement aux plans de retraite parrainés par leurs employeurs respectifs, mais ne pensaient pas pouvoir se permettre d'épargner davantage. Ils sont propriétaires d'une maison, où ils vivent avec leurs deux enfants. C'est ce qui constitue l'essentiel de leur patrimoine. M. Nesbitt a déclaré avoir placé plus d'argent dans des polices d'assurance-vie que sur des plans de retraite.

« Je m'attends à travailler jusqu'à mon dernier souffle », affirme M. Nesbitt. « C'est comme ça ».

Hannah Miao
(Traduit à partir de la version originale en anglais par Emmanuelle Serrano)

Edited from the original



ANGELA OWENS/WSJ

John Kotridis, 54 ans, travaille comme barman à temps partiel et tire la majeure partie de ses revenus de la création de contenus pour les réseaux sociaux.

MANAGEMENT

Suite de la page 1

président d’Airbnb, dans le cadre d’un événement organisé par Y Combinator, au sujet des dangers qui existent à suivre les croyances populaires affirmant que les fondateurs doivent céder la place aux managers chevronnés.

Ce principe éprouvé a pourtant aidé bien des entreprises naissantes à devenir des acteurs majeurs de leur secteur.

Prenez Google, par exemple. Ses fondateurs, Larry Page et Sergey Brin, en ont notoirement confié les rênes au vétéran de la Silicon Valley Eric Schmidt au vu de son expérience en management (la fameuse « supervision par un adulte ») en 2001. Quelques années plus tard, Mark Zuckerberg, 23 ans à l’époque, a débauché Sheryl Sandberg, cadre très expérimentée de Google, pour en faire sa PDG au moment où Facebook connaissait une croissance rapide.

« Jusqu’à présent, la plupart des gens, même dans la Silicon Valley, jugent implicitement que faire grandir une start-up nécessite de passer en mode manager », écrit M. Graham. « Mais nous pouvons déduire qu’il existe d’un autre mode au vu de la consternation des fondateurs qui l’ont essayé et du succès de leurs tentatives d’y déroger. »

La réelle signification du Founder Mode est ouverte à l’interprétation. M. Graham reste délibérément dans le vague, m’a-t-il expliqué. « Le but de mon essai est simplement de dire qu’il existe – qu’il y a des choses que le créateur d’une entreprise peut faire, contrairement au PDG qui a été embauché », m’a-t-il précisé par mail la semaine dernière.

M. Graham indique quelques exemples du mode de fonctionnement du Founder Mode, comme les réunions « skip-level » dans lesquelles le PDG court-circuite les échelons hiérarchiques pour demander directement des réponses brutes de débriefings aux subalternes.

« La façon dont les managers apprennent à gérer les entreprises s’apparente à une conception modulaire, dans le sens où vous considérez les sous-éléments de l’organigramme comme des boîtes noires », écrit-il dans son essai. « Vous dites quoi faire à vos subordonnés directs, et c’est à eux de se débrouiller pour déterminer comment. Mais vous ne vous impliquez pas dans les détails de ce qu’ils font. Ce serait de la microgestion, et ça, c’est mal. »

Chez SpaceX et Tesla, M. Musk est connu pour entrer en contact avec ses ingénieurs à qui il pose des questions techniques et pour court-circuiter ses cadres supérieurs quand il veut des réponses.

Lorsqu’il travaillait à se faire un nom, M. Musk disait souvent qu’il n’était pas un microgestionnaire, mais un « nanogestionnaire ». Ses anecdotes où il dit avoir dormi par terre à l’usine aux moments de « production infernale » sont célèbres parmi ses disciples, même si son récent comportement incohérent – ce que son biographe surnomme le « mode démon » – a un tantinet terni son style de management lors de sa gestion brutale de la plateforme de réseau social X.

Ce moment difficile pourrait pourtant s’avérer être la meilleure publicité pour le principe du Founder Mode. L’approche de M. Musk aurait pu marcher avec SpaceX et Tesla, mais chez X, ce n’est pas lui le fondateur. Lui, c’est l’acheteur (2022) – l’élément extérieur qui vient avec des idées pour apporter des améliorations.

Dans un podcast en fin d’année dernière, M. Chesky, qui a cofondé Airbnb sous le nom d’AirBed and Breakfast au départ, a évoqué les trois caractéristiques qui selon lui donnent l’avantage au fondateur d’une entreprise comparé à un manager extérieur.

« C’est le parent biologique – on peut aimer quelque chose, mais quand vous en êtes le parent biologique, ça sort de

« Des créatrices d’entreprises m’ont contacté pour m’expliquer qu’elles n’ont pas l’autorisation de gérer leurs entreprises comme des hommes »

vous, c’est vous, il y a une passion et un amour profonds », rapporte M. Chesky. « La deuxième chose dont dispose le fondateur, c’est la permission… par exemple, je ne peux pas donner des ordres à un autre enfant, mais si c’est le mien, je peux probablement me le permettre. »

C’est ce qui donne à un fondateur le pouvoir d’apporter des modifications d’importance, comme changer un nom de marque.

Et enfin, selon M. Chesky, un fondateur sait mieux que personne comment l’entreprise a été bâtie. « Vous savez comment la rebâtir, vous savez jusqu’où vous pouvez la pousser, dans un sens ou dans l’autre », dit-il.

Le Founder Mode a rapidement été approuvé par d’autres acteurs du secteur de la tech qui voient l’intérêt à ce que les fondateurs restent gérer les choses,

notamment par Tobias Lütke, de Shopify, qui affirme vivre le même type d’expérience. « Il nous faut des entreprises en founder mode dans tous les secteurs », a-t-il tweeté.

Ces derniers jours, certains ont avancé a contrario que les managers chevronnés étaient parfois meilleurs que les fondateurs pour gérer les complexités inhérentes à une entreprise en pleine croissance.

Face à tous les exemples de succès du Founder Mode, il existe de nombreux autres créateurs d’entreprises qui se sont cassé la figure loin des yeux du monde, voire, comme chez WeWork, très publiquement, faisant ainsi du mode manager le principe considéré tacitement comme le bon.

Au bout du compte, c’est la mise en application qui importe, a écrit Henrik Torstensson, spécialiste du capital-risque, dans un blog la semaine dernière, en précisant que certains fondateurs ne sont pas très bons dans ce domaine. « Lorsqu’une start-up a atteint une taille suffisante, un très bon cadre de direction est sans doute plus efficace qu’un dirigeant-fondateur mauvais à médicre », conclut-il.

L’héritage de Steve Jobs, par exemple, a été cimenté lors de sa seconde tentative chez Apple (la première s’étant soldée par son éviction), lorsqu’il a vraiment réussi à imprimer sa marque dans cet univers. Et il a été aidé par des gestionnaires chevronnés, comme Tim Cook, qui lui a succédé – avec succès – en tant que PDG.

On peut reprocher à M. Musk de ne pas avoir eu de bras droit du genre de M. Cook chez Tesla, alors que pour SpaceX il a été capable de trouver d’en trouver un expérimenté en la personne de Gwynne Shotwell.

M. Graham concède que certains dirigeants de start-up se servent du Founder Mode comme d’une excuse pour justifier leur incapacité à déléguer correctement ou d’autres erreurs. Et M. Chesky suggère que tous les fondateurs ne se sentent pas en position d’agir comme il le fait.

« Des créatrices d’entreprises m’ont contacté ces dernières 24 heures pour m’expliquer qu’elles n’ont pas l’autorisation de gérer leurs entreprises comme des hommes », a-t-il tweeté mardi 10 septembre. « Il faut que ça change. »

Avant de publier son essai, M. Graham l’a soumis à quelques titans de la tech, dont Elon Musk. Quand il est sorti, M. Musk y est allé de son commentaire positif sur X : « A lire ».

Hannah Seligson
(Traduit à partir de la version originale en anglais par Bérangère Viennot)

Edited from the original



SIPA PRESS

Tant que l’immobilier ne rapportera rien aux investisseurs, la crise du logement pourrait bien perdurer

Entre les Français et l’immobilier, le divorce est consommé

Patrimoine

C’EST L’HISTOIRE d’une catastrophe annoncée. Depuis des années, les professionnels de l’immobilier la prédisaient. Aujourd’hui, les constructeurs de maisons individuelles sont les plus touchés, les promoteurs de logements collectifs suivent et les réseaux d’agents immobiliers, comme les études de notaires ont réduit la voilure. « Chaque mois d’inaction coûte plus de 10 000 emplois à la filière construction/immobilier », a encore averti cet été l’Alliance pour le logement, qui regroupe notamment la Fédération Française du Bâtiment, l’Union sociale pour l’habitat, la Fnaim, la FPI, l’UNIS, les notaires et les architectes. Dans l’indifférence, à force de crier au loup, ils n’ont pas été entendus.

Certes, avant les vaches maigres, la profession a connu de juteuses années, mais les difficultés d’un secteur qui pèse lourd dans l’économie, ce sont aussi celles de trop de Français qui peinent à se loger. L’exécutif a fait son mea culpa : « sur le logement, nous n’avons pas fait assez », a reconnu Bruno Le Maire.

Le logement est un des chantiers qui attend Michel Barnier, un dossier difficile en raison des contraintes budgétaires et de l’état des finances publiques. « Dans la situation cataclysmique que vit actuellement le logement neuf, le bon sens incite les décideurs politiques à ne pas stopper le dispositif Pinel, mais à le maintenir voire le renforcer », plaide Pascal Boulanger, le président de FPI France, la Fédération des promoteurs immobiliers. Cet appel à la prolongation du dispositif Pinel pour inciter les ménages à investir dans des logements locatifs, la plupart du temps dans le neuf, sera-t-il entendu ? Pas certain au vu des contraintes budgétaires, mais ce qui est essentiel, c’est que le bon sens revienne dans le traitement du dossier du logement.

Considéré comme improductif, l’immobilier porte seul l’IFI. La suppression de la taxe d’habitation des résidences principales a eu pour corollaire une forte hausse des taxes foncières. La transition écologique, nécessaire, a abouti à des absurdités à coups de normes, d’interdictions de louer, de diagnostics parfois douteux et d’usine

à gaz à s’en arracher les cheveux. C’est un formidable gâchis. On a dégoûté les ménages qui auraient pu investir dans l’immobilier locatif. Car les Français aiment la pierre, ils lui font confiance. Ils ont de l’épargne, ils épargnent même de plus en plus. Mais à pousser le bouchon trop loin, beaucoup se sont détournés de l’investissement locatif de longue durée en France. Certains investissent toujours, mais à l’étranger. Le simple bon sens aurait dû alerter depuis longtemps les décideurs. Détenir un bien immobilier locatif ne rapporte souvent rien si on fait ses comptes. La taxe foncière représente souvent à elle seule nettement plus d’un mois de loyer… A cela s’ajoutent assurance, quote-part des charges de copropriété, éventuels frais de gestion locative, coût du crédit, remise en état des lieux au changement de locataire, impôts. S’ils font leurs comptes, en n’oubliant rien, les propriétaires bailleurs font la grimace. Encore plus quand leur bien est une passoire thermique, compte tenu du coût et de la complexité des travaux à engager.

Michel Barnier a promis du bon sens. Eh bien sur le dossier du logement, on va en avoir besoin pour sortir de l’ornière. Le placement immobilier est tombé de son piédestal. En mai dernier, la FPI soulignait que les ventes aux investisseurs particuliers avaient chuté de plus d’un tiers au premier trimestre. Aujourd’hui pour de très nombreux propriétaires bailleurs, un placement immobilier est devenu synonyme « d’emmerdes » qui, comme le disait Jacques Chirac, volent souvent en escadrilles.

Dommage puisque l’épargne est là. Si on desserrait les contraintes, et en particulier l’état fiscal ; si on exonérait par exemple en partie de droits de succession les biens loués à long terme, cela ne pèserait pas tout de suite sur les finances publiques et pourrait redonner l’envie de placer son épargne dans la pierre… Quelle que soit la solution trouvée, il faut qu’elle soit simple.

Le bon sens, pour retrouver une offre locative, c’est de faire en sorte que l’investisseur retrouve de l’intérêt à investir, c’est aussi simple que cela. Sans usine à gaz, sans dogmatisme, en se mettant à la place de ceux d’en bas, enfin !

Carole Papazian

Le conseil de la semaine Assurance-vie : attention aux pièges



AMÉLIE MARZOUK

Gianni Romeo,
Directeur juridique et réglementaire de Primonial Ingénierie et Développement

EN CES TEMPS de crise du crédit, un souscripteur peut être tenté de donner son contrat d’assurance-vie en garantie pour faciliter l’octroi d’un prêt. Deux techniques juridiques différentes appelées « nantissement » ou « délégation de créances » ont pour objectif de mettre en « gage » la valeur du contrat ou de transférer la faculté de rachat au créancier en contre-garantie d’un emprunt. Formalisées au travers d’un acte juridique rendant inopérant certaines opérations de gestion (arbitrages, avance ou rachat) ces techniques vont alourdir la

gestion du contrat afin de garantir à la banque le recouvrement de sa créance, en cas d’insolvabilité du débiteur.

Mais ces actes peuvent réserver de mauvaises surprises. L’emprunteur avisé devra s’assurer que le modèle d’acte proposé par la banque prévoit une liberté de rachat et d’arbitrage pour les sommes supérieures au montant du crédit et qui seront le plus souvent bloquées sur le fonds euro de l’assureur. Par ailleurs, l’acte devra prévoir qu’en cas de décès de l’assuré, le surplus du capital non utilisé pour le paiement de la créance soit bien réglé dans le cadre fiscal de l’assurance-vie afin d’éviter qu’il ne retombe dans sa succession. Enfin, la clause « d’arrosage », permettant à la banque d’obliger le souscripteur à réinjecter une somme d’argent, devra également être limitée la créance garantie.



SIPA PRESS

Brian Chesky, le patron d’Airbnb, rejette l’idée selon laquelle les fondateurs de start-up doivent céder la place à des managers chevronnés.

O₂

L'esprit du luxe,
le luxe avec esprit

Biologique Recherche, la beauté haute-couture

L'AVENTURE DE Biologique Recherche commence il y a un demi-siècle en France, sous l'impulsion d'un couple, formé par un docteur en biologie et une physiothérapeute. Plutôt que de proposer des soins classiques pour peaux sensibles, atopiques ou mixtes, les Allouche décident de tout miser sur ce qu'ils appellent « l'Instant de Peau », c'est-à-dire l'état physiologique de la peau à un moment donné. Visionnaire, le duo de fondateurs met ainsi au point une méthodologie exclusive permettant un soin cosmétique ultra-personnalisé, suite à un diagnostic très précis.

Dès le début, toute la partie qui concerne la recherche et le développement est placée au centre de l'entreprise. Elle va bien au-delà du simple département, que de nombreuses marques avaient, à l'époque, tendance à externali-

ser. Biologique Recherche dispose toujours de son propre laboratoire en France, où il formule sa

*Zoom sur cette
marque française
qui a fait des
soins sur-mesure,
sa signature.
Son approche
lui a permis de
s'imposer dans
plus de 80 pays*

gamme de soins pour la peau, le corps et le cuir chevelu. Ses produits se distinguent aussi par leurs

actifs à très haute concentration. La griffe a choisi d'adopter un circuit de distribution assez unique. Ses produits ne sont pas vendus dans les parfumeries classiques, mais après consultation et un diagnostic de peau qui permet de s'adapter au mieux aux besoins de chaque client.

« Nous avons développé l'Instant de Peau, une dynamique qui, du matin au soir, peut changer. Les peaux sèches, réactives, grasses... tout ça n'existe pas car tout se combine et la peau change. Elle est avant tout un organe qui se régénère 9800 fois dans une vie ! C'est aussi une interface très connectée avec les autres organes », poursuit le docteur Allouche, fils des fondateurs et directeur de l'innovation de la maison.

Biologique Recherche est mondialement connu pour son premier produit et inoxydable best-seller : la lotion exfoliante

P50. La griffe a récemment présenté le sérum Progeskin, une innovation cellulaire basée sur un travail scientifique autour de deux protéines responsables de la sénescence de la peau. La griffe entend ainsi prévenir le vieillissement cutané.

« Ce qui nous anime est la compréhension de la peau, à travers sa fonction, sa dysfonction et comment les facteurs extérieurs vont nous impacter. On a encore beaucoup de choses à apprendre mais on essaie de traduire ses mécanismes complexes en proposition de produits », détaille Hélène Huguet, directrice recherche & développement de la marque.

La griffe compte aussi ses propres instituts de beauté, souvent situés dans des lieux d'exception et qu'elle préfère appeler « Ambassades ». Celui des Champs-Élysées vaut le détour (photo). Il s'agit du tout premier, ouvert en

1992, au cœur d'un des rares hôtels particuliers de la mythique avenue. Dans ces espaces ultra-raffinés, s'exerce toute l'expertise de la marque qui y prodigue des soins, évidemment sur-mesure. Chacun commence invariablement par un diagnostic très poussé pour établir le fameux « Instant de Peau ». Des mesures scientifiques établissent ainsi l'hydratation, l'élasticité, la pigmentation, la sébumétrie... Une fois cette analyse dermo-cosmétique effectuée, est alors proposée une sélection de produits et de soins parfaitement adaptés à la peau de chaque client.

Biologique Recherche compte aussi des instituts à Bordeaux, Rome, Bruxelles, Stockholm, Shanghai, Los Angeles... Il essaime aussi dans des spas aux quatre coins du monde, s'appuyant sur les partenaires triés sur le volet. A l'instar des hôtels Peninsula, Mandarin Oriental,

Les soins **Biologique Recherche**, basés sur des diagnostics et l'analyse de la peau à un certain moment, confèrent à la marque, une place assez unique dans le milieu des cosmétiques.



Four Seasons, des établissements du groupe Barrière ou encore des très select One & Only. Biologique Recherche est aujourd'hui distribuée dans 89 pays et rencontre un franc succès, tout en demeurant le secret de beauté bien gardé de nombreuses personnalités du showbiz et de la politique.

Marine de La Horie



Renault x Ora-ïto

QUAND LE CONSTRUCTEUR au losange s'associe avec le designer Ora-ïto pour revisiter son icône des 70's, la Renault 17, le résultat est forcément détonnant.

Renault plonge régulièrement dans son histoire pour réinterpréter ses modèles emblématiques. Depuis 2021, le constructeur français s'est associé à plusieurs designers de renom, comme Mathieu Lehanneur pour revisiter la 4L, tandis que Pierre Gonalons a ressuscité la R5 et Sabine Marcellis a revampé la Twingo.

Cette année, Renault a sollicité Ora-ïto. Le designer marseillais avant-gardiste s'est attelé à réinventer son premier coupé : la Renault 17. Dès sa sortie, dans les années 1970, ce modèle disruptif avec ses phares rectangulaires, ses jalousies et son allure sportive avait largement séduit. Ora-ïto a imaginé une version beaucoup plus contemporaine, tout en conservant certains détails d'origine. Restant fidèle au concept cher à Renault de « simplicité », Ora-ïto a arrondi certains angles. Les phares et le capot carré ont été conservés, mais modernisés.

L'habitacle a également été revisité. Le design épuré et la moquette blanche sur le plancher et les sièges lui confèrent un aspect cocon. Le volant n'est pas rond mais aplati aux extrémités et donne un style résolument sportif à la voiture. La carrosserie de la voiture assume un brun galactique exclusif. Pour ce qui est de la motorisation, ce concept-car est 100% électrique, avec un bloc placé à l'arrière du véhicule qui affiche 270ch pour un poids d'1,4 tonne.

La R17 x Ora-ïto est actuellement exposée à Paris, à la Maison R5 dans le VII^e arrondissement. Elle sera également présente au salon de l'auto de Paris, du 14 au 20 Octobre.

Bastien Dubois



Flashez ici
pour nous suivre
sur Instagram



Sœur persiste et signe

LA MARQUE FRANÇAISE Sœur poursuit son irrésistible ascension et s'offre, pour la rentrée, de nouvelles collaborations pointues.

On connaissait Sœur, la griffe parisienne fondée par les sœurs Brion en 2007. Depuis, la petite marque qui s'adressait aux ados stylées est devenue grande et habille aussi leurs mères. Elle compte aujourd'hui 50 boutiques en propre et 530 points de vente dans le monde.

Chaque saison, Domitille Brion, sa pétillante directrice artistique, imagine des collections aux proportions justes et taillées dans la crème des matières. Elle pioche toujours avec subtilité dans une palette de couleurs sobres et qui font mouche. Puisant à la fois dans l'univers tailleur et empruntant souvent les codes du workwear, les pièces signées Sœur signent

une allure à la fois chic et intemporelle. « Sœur, c'est un vestiaire qui brouille les lignes, un vestiaire décloisonné, qui emprunte à l'homme pour une allure toujours plus féminine. Ce sont des pièces qui portent une vision moderne et inspirante de la féminité : sincère, sensible, élégante, inclusive. Peu importe l'âge, le style. Je veux que toutes celles qui s'habillent chez nous se sentent comprises et mises en valeur », détaille Domitille Brion, co-fondatrice et éminente stylistique de la maison. Domitille aime régulièrement inviter, dans ses collections, d'autres puissances créatives, lors de collaborations très inspirées.

A la suite de l'immense succès de sa collection capsule avec K-Way l'année dernière, Sœur a imaginé une nouvelle version du Trench « Pradel ». Ce manteau de

pluie oversize, à la fois élégant et fonctionnel, se décline désormais dans deux nouvelles couleurs : kaki et bleu marine profond. Cette itération autour de ce basique et indispensable vêtement outdoor sera disponible le 18 septembre.

Particulièrement durable dans tous les sens du terme, ce trench est façonné dans du nylon recyclé. La matière, baptisée Amiable, a été mise au point par le bureau de recherche & développement de K-Way. La fabrication de ce tissu consomme 40% d'énergie en moins et est certifiée GRS (Global Recycled Standard).

Une bonne nouvelle n'arrivant jamais seule, Sœur a aussi récemment dévoilé une collaboration avec le grand tancier Maison Fabre. Cette institution, qui fête cette année son centenaire, est originaire de Millau, dans l'Aveyron. Depuis

des générations, la famille Fabre façonne toujours avec le même entrain la crème des gants et préserve farouchement son exceptionnel savoir-faire.

Cette collaboration avec Sœur a donné naissance à deux modèles de gants exclusifs en cuir et doublés de soie. Le modèle Bellem, disponible en taupe ou marron foncé, joue la carte du masculin-féminin. Il s'inspire des gants de pilotes et puise dans l'esthétique sobre de l'utilitaire. Tandis que le bien-nommé Belleville, long et sensuel, se décline dans des tons brique ou métal.

Quand des maisons françaises dotées d'un ADN fort et très ancrées dans l'air du temps unissent leurs talents, le résultat est forcément ultra-désirable. Alors, à vos collectors !

M.L.H.